

**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE SERCOOP LTDA.**

**ANNELINE OJEDA PADILLA
MAYRA LORENA TORRES MEZA**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS, EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA
NOV 2003**

**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE SERCOOP LTDA.**

**ANNELINE OJEDA PADILLA
MAYRA LORENA TORRES MEZA**

Memoria de grado, para optar al título de Administrador de Empresas


**Director
JUAN ETELVERTO SEPÚLVEDA
Docente T.C.**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS, EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA
NOV 2003**

NOTA DE ACEPTACIÓN



PRESIDENTE



JURADO



JURADO

SANTA MARTA, NOVIEMBRE 18 DEL 2003

DEDICO A:

DIOS, mi creador y quien rige nuestro destino.

A mis padres que son mi fuerza y la razón mas importante para seguir adelante; con quienes comparto todos mis triunfos, mis alegrías y me apoyan día a día para sobresalir en la vida.

A mis Hermanos que con su apoyo incondicional siempre aportan un grano de arena con todo su corazón.

A mis familiares para que este triunfo sea un ejemplo a seguir para ellos con mucho amor.

Mayra

DEDICO A:

Dios, ser omnipotente que rige nuestras vidas.

A Mis padres, de manera muy especial a mi Madre quien con su esfuerzo dedicación y apoyo, me ayudó a escalar otro peldaño más en mi vida.

A Mi hijo, por el cual saqué las fuerzas necesarias para luchar y conseguir este triunfo que le servirá de ejemplo en el futuro.

A Mis hermanas, para que este sea un ejemplo de lucha, esfuerzos y sacrificios.

A Mis amigos y compañeros de trabajo quienes siempre me apoyaron en los momentos más difíciles.

A Mi esposo, como símbolo de amor.

Anneline

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La Universidad del Magdalena

Al personal que integra la Cooperativa de Transporte "SERCOOP Ltda.", especialmente a Giovanni Cianci, Manuel Jiménez, Luis Garcés y Pedro León Barros por su colaboración para la realización de este trabajo de investigación.

Juan Etelberto Sepúlveda, Presidente de nuestra memoria de grado por su colaboración y paciencia.

Martín Ospino, profesor de la Universidad del Magdalena y jurado de nuestra memoria de grado.

Alberto Montenegro, profesor de la Universidad del Magdalena y jurado de nuestra memoria de grado.

A Mikael de la Fuente, director de la Alianza Cultural Colombo Francesa por todo su apoyo y colaboración.

A nuestros compañeros y amigos, con quienes compartimos momentos importantes en nuestra etapa de formación profesional.



CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACIÓN	11
GLOSARIO	13
RESUMEN	18
INTRODUCCIÓN	21
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.2 ANTECEDENTES	24
1.3 JUSTIFICACIÓN	27
1.4 OBJETIVOS	29
1.4.1 Objetivo General	29
1.4.2 Objetivos Específicos	29
1.5 FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE HIPÓTESIS	30
1.5.1 Formulación de Hipótesis	30
1.5.2 Graficación de Hipótesis	31
1.6 LIMITACIONES	32
X 2 DISEÑO METODOLÓGICO	33
2.1 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE VARIABLES	33
2.2 DETERMINACIÓN DEL ESPACIO TEMPORAL Y GEOGRÁFICO	34
2.3 FORMA DE OBSERVAR LA POBLACIÓN	35
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	35
2.4.1 Recolección de la Información	36
2.4.2 Técnicas y Procedimientos de análisis	37

	Pág.
3 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	38
3.1 PLANEACIÓN PARA PLANEAR	41
3.2 BÚSQUEDA DE VALORES	41
3.3 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	42
3.4 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	43
3.5 AUDITORIA DEL DESEMPEÑO	44
3.6 ANÁLISIS DE BRECHAS	45
3.7 INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN	46
3.8 PLANEACIÓN DE CONTINGENCIAS	47
3.9 IMPLEMENTACIÓN	48
4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
4.1 MANUAL DE FUNCIONES	52
4.2 VALORES CORPORATIVOS	59
4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	60
4.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	62
4.4.1 Misión	62
4.4.2 Visión	62
4.5 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	63
4.6 MATRIZ DOFA	65
4.6.1 Análisis de la Matriz DOFA	67
4.6.2 Estrategias DOFA	70
4.7 ENCUESTA REALIZADA A TRABAJADORES Y ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA "SERCOOP Ltda."	73
4.7.1 Análisis de la Encuesta	74
4.7.2 Implementación del modelo estratégico	78
5 CONCLUSIONES	82
6 RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	88

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo de Planeación Estratégica Aplicada	91
Figura 2. Organigrama de la Cooperativa "SERCOOP Ltda."	92
Figura 3. Organigrama diseñado por los autores	93

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Principales Cuentas De Balance	95
ANEXO B. Número de Entidades Solidarias por Dpto.	96
ANEXO C. Formulario para tener información general del Ente	97
ANEXO D. Formulario de encuesta dirigido a empleados y Asociados de la cooperativa	100

PRESENTACIÓN

El cooperativismo, a lo largo de su historia, ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política, modo de producción, entre otras. Sin embargo actualmente a partir de la revisión de su historia se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos países.

El cooperativismo ataca uno de los conceptos en que se asientan las políticas individualistas, ya que trata de sustituir el incentivo de lucro individual por el concepto del servicio colectivo sin que esto implique la adopción del cooperativismo tanto en programas socialistas como en las democracias liberales, en otras palabras el cooperativismo está en contra del desenfreno de las prácticas mercantiles y enseña a sumar esfuerzos a favor de beneficios comunes.

Las cooperativas de transporte serán separada o conjuntamente de usuarios del servicio, trabajadores o propietarios asociados para la producción y prestación del mismo. , por esto a pesar del esfuerzo de los integrantes de la cooperativa por mantener un espíritu empresarial, este no ha sido posible, pues cada uno de los procesos no se realizan de manera coordinada y no fortalecen el movimiento

cooperativo que les permita trabajar de manera conjunta a través de estructuras locales para el desarrollo sostenible de su comunidad mediante políticas aceptadas por sus socios.

Los asociados en vista de la situación actual de la cooperativa vieron la necesidad de hacer un análisis administrativo en su interior con el objeto de obtener mayor información y conocimiento de la misma. Con base a esto se diseñaron estrategias de mejoramiento en sus funciones administrativas, que les permita ejercer sus actividades dentro de la normatividad exigida por la Supersolidaria y al mismo tiempo cumplir con su propósito fundamental que es proporcionar un mejor servicio

Debido a la deficiente estructura administrativa que posee la cooperativa, la obtención de los objetivos propuestos al inicio de sus labores se ve afectada negativamente, por esta razón, no ha sido factible lograr un verdadero crecimiento , cobertura, posicionamiento y rendimiento esperados .

GLOSARIO

AUTONOMÍA: grado de independencia de una persona, que le permite resolver las gestiones del cargo que ocupa sin tener que recurrir a otros.

AUDITORIA DE CUENTAS: revisión de las cuentas realizada por una persona experta independiente.

BANCOS COMERCIALES: modalidad de bancos especializados en la admisión de depósitos y concesión de créditos a corto plazo.

CAPACIDAD DE CRECIMIENTO: importancia de los recursos generados por la empresa e relación a sus necesidades financieras.

CEO: Es el Director Ejecutivo

CLIMA LABORAL: condiciones sociolaborales percibidas por los miembros de una organización.

COMPETENCIA: Característica propia de un mercado en el que se oferta productos sustitutos de los producidos por la empresa.

CONCILIACIÓN BANCARIA: Análisis de las diferencia existentes entre la contabilidad y el extracto de la cuenta corriente bancaria; es un elemento esencial en el control de la contabilidad.

CONTRATO: Acuerdo de voluntades en virtud del cual dos o más partes consienten en obligarse sobre materia o cosa determinada.

CONTROL DE GESTIÓN: Actividades de control efectuadas periódicamente destinadas a conocer la evolución de las actividades de la empresa, comparando resultados con previsiones en los ámbitos, comercial, técnicos, económicos y financieros de la misma.

CONTROL INTERNO: Actividades desarrolladas por la empresa para garantizar las salvaguarda de los activos y para optimizar los procedimientos administrativos.

CRÉDITO BANCARIO: Crédito concedido por un banco.

DESCAPITALIZACIÓN: Proceso de reducción del peso de los capitales propios de la empresa a través del incremento de las deudas.

DESEMPEÑO: Redimiendo de los empleados según el cargo que ocupan.

DOFA: Se utiliza para referirse a cuatro factores internos y externos como son: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

EFICACIA: Características de un resultado cuando se ajusta lo máximo posible a los objetivos marcados *a priori* por la empresa.

EFICIENCIA: Valorización del logro de objetivos en la realización de una tarea. Supone la mejor manera de realizarla en función de los recursos con los que se cuenta.

ESTADOS CONTABLES: Síntesis de la información acumulada por la contabilidad a través de sus proceso de identificación, valoración y registro de los hechos contables.

GARANTÍA BANCARIA: Compromiso que un banco contrae ante una persona o firma por cuenta de unos de sus clientes. La finalidad de la garantía es la de

permitir al cliente la realización de una obra o la obtención de una financiación un servicio o un suministro.

ICE: Indicadores Críticos de Éxito

LDN: Línea de negocios

MANUALES DE ORGANIZACIÓN: Aquellos que tienen por objeto el indicar por escrito a cada jefe sus funciones y tareas, su responsabilidad y autoridad y sus comunicaciones.

MOTIVACIÓN: Término que se refiere ala disposición anímica o psicológica que tiene una persona respecto a una función o tarea. En el ámbito de los recursos humanos se advierte como uno de sus motores fundamentales

OBLIGACIÓN: Deuda que tiene la empresa con los bancos, proveedores o acreedores.

ORGANIGRAMA: Cuadro que formaliza la estructura de una empresa conjugando los diferentes factores que inciden en la misma: las áreas de responsabilidad, los niveles jerárquicos y dependencia funcionales.

ORGANIGRAMA: Cuadro que formaliza la estructura de una empresa conjugando los diferentes factores que inciden en la misma: las áreas de responsabilidad, los niveles jerárquicos y dependencia funcionales.

PLANIFICACIÓN: Acción orientada a la determinación de objetivos, estrategias, prioridades y tiene disponible para la consecución de determinada tarea de forma satisfactoria.

PRÉSTAMO BANCARIA: Contrato por el cual el banco pone a disposición del peticionario una cantidad de dinero por un plazo y tiempo determinados.

PRESUPUESTO: Informes expresados en unidades monetarias sobre planes de acción de la empresa sobre el futuro.

PRODUCTIVIDAD: Capacidad de los diversos factores de producción para incrementar el producto total.

SOBREGIRO: Disposición de fondos de una cuenta de crédito por importes superior al límite establecido en la póliza que la ampara.

TRANSPORTE: Cuenta que incluye los transportes a cargo de la empresa realizados por terceros.

RESUMEN

Las empresas deben estar preparadas para afrontar los constantes cambios que sobresalen en el entorno y que son impuestos por todos los campos: el político, legal, social, cultural, ecológico y económico.

A través de la historia han sido muchas las teorías administrativas que se han desarrollado y que el tiempo se ha encargado de convertirlas en paradigmas, los cuales han abarcado diversos aspectos pero que en cierto modo no han tenido una visión completa de la realidad que existe en el interior de las organizaciones. Razón por la cual se han convertido en modas organizacionales.

Lo que se debe realizar es un análisis exhaustivo de las teorías y extraer de ellas lo conveniente o apropiado para la empresa, sin caer en el error de estar atado únicamente a una de ellas, creyendo que es la panacea y no permitiendo ser completamente objetivos.

El modelo de Administración Estratégica Aplicada es uno de los que han revolucionado al mundo últimamente y está siendo aplicado en el ámbito nacional

en diversas empresas de diferentes sectores, porque ha demostrado lograr resultados excelentes dadas las condiciones de la economía nuestra.

Una vez conocimos la situación actual de la Cooperativa de transporte SERCOOP Ltda. Decidimos implementar éste modelo teniendo en cuenta su recién aparición en el mercado, lo que se espera de la cooperativa y la conveniencia para su desarrollo.

Esta decisión también fue basada entendiendo que la gestión administrativa puede aplicar nuevas herramientas o incluir aspectos de nuevos modelos que no tengan relación con administración estratégica pero que facilitan la prosperidad de la cooperativa, razón por la cual existe flexibilidad en la implementación del mismo en el interior de la empresa.

Las variables que se trabajaron fueron las nueve fases del proceso de Planeación Estratégica Aplicada que son las siguientes: Planeación para planear, Búsqueda de valores, Formulación de la misión, Diseño de la estrategia del negocio, Auditoria de desempeño, Análisis de brechas, Integración de los planes de acción, Planeación de contingencias e implementación.

Lo que buscamos con esta investigación fue renovar la estructura administrativa de la cooperativa de transporte SERCOOP Ltda. Para que esté acorde con sus

necesidades actuales, con las demás empresas del sector y pueda responder con calidad y eficiencia en el servicio a sus clientes.

INTRODUCCIÓN

Sacar adelante hoy en día una empresa, no es algo que se consigue en un día, es un trabajo que requiere experiencia y por lo general la consolidación de un negocio conlleva muchos años de dedicación y esfuerzo por parte de sus trabajadores, así como de sus directivos para poder llevar a la excelencia una organización. Es por ello que la forma tradicional de administrar desapareció; la gestión administrativa actual se destaca por el liderazgo, el trabajo en equipo, la innovación, mejoramiento continuo, mente abierta al aprendizaje y al cambio.

El mayor énfasis está en el manejo de la información y el aprovechamiento del tiempo, ya que este es uno de los aspectos críticos en estos mercados tan cambiantes, en los que el sentido de la oportunidad, la prontitud, el procedimiento y la frecuencia con que hacemos las cosas marcan la diferencia.

Sabiendo que la única constante en los negocios es el cambio, por esa razón se debe contar con una infraestructura administrativa amplia, conocer el norte, cuál es la misión, fijar metas y objetivos alcanzables que conduzcan a obtener rentabilidad, manejar eficientemente el talento humano, diseñar estrategias de mercadeo y generar valor agregado al servicio de los clientes.

El tamaño de la empresa no es factor excluyente para que ésta posea una estructura administrativamente sólida, porque además de entender el presente, las personas que conducen una empresa deben ser proactivas y tienen la obligación de crear para ellas un futuro deseable.

En esta investigación desarrollamos una REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SERCOOP Ltda., que le permitirá ser una empresa con características y condiciones esenciales para mantenerse en el mercado, afrontar el entorno y obtener resultados eficientes

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por medio de la investigación y la observación directa a la situación de la cooperativa de transporte "SERCOOP LTDA" de la ciudad de Santa Marta D.T.C.H., hemos podido identificar una deficiente estructura administrativa que no le permite crecer, cumplir con mayor efectividad su labor, y tener presente a donde quieren dirigirse.

Teniendo esto como referencia, se pudo encontrar que en la cooperativa como tal, no se maneja un sistema de ordenamiento de datos, es decir, no existe un banco

De datos de proveedores como tampoco de los afiliados y asociados, sus procesos contables se encuentran atrasados; situación que pudimos apreciar en los pagos realizados al personal de manera postergada, no existe un manual de funciones y carece de restricciones en cuanto a la solicitud de gasolina, lo cual puede conllevar a fraudes. Al observar su situación interna se pudo determinar que la cooperativa carece de un Direccionamiento Estratégico (Misión, Visión, principios, Valores) que le facilite crecer, generar más utilidades, tener claro hacia donde va y cuál es su razón de ser.

Toda la información anterior nos lleva a la elaboración del presente trabajo, que nos permita la implementación de estrategias de desarrollo en sus funciones administrativas, además contribuir al progreso continuo en cada una de las actividades de la cooperativa y específicamente aquellos aspectos que incidan en la desestabilización de la empresa tales como : Principios, Valores, Cultura y Clima organizacional, Direccionamiento Estratégico aplicado a SERCOOP LTDA y todas aquellas cooperativas que deseen obtener mayor rentabilidad y competitividad.

1.2 ANTECEDENTES

De acuerdo con los historiadores es muy probable que la civilización precolombina de Colombia, tuvo también como en otros lugares del continente alguna relación con las ideas básicas del cooperativismo. Más tarde en la época de la colonia, encontramos las Cajas de Comunidad, los Pósitos y también los Montepilos y Montes de Piedad del siglo XVIII, con algunas referencias a las actuales cooperativas de ahorro y crédito, de seguros y de previsión.

Ya desde la época de la independencia aparecen unos ejemplos de sociedades de auxilio mutuo que se acentúan con la aparición de a mediados del siglo XIX, de las sociedades de artesanos para la defensa de los intereses económicos de los asociados que más tarde se transforma en las sociedades democráticas con un carácter primordialmente político.

A partir de la década de los 30, el desarrollo del cooperativismo se fue incrementando satisfactoriamente. De acuerdo con datos estadísticos, en 1933 existían 4 cooperativas cuyos asociados eran 1807; para 1962 el número de estas entidades llegaron a 759 con cerca de 450.000 asociados. La integración de las

cooperativas colombianas en organismos de grado superior se inicia en 1959 con la fundación de la Unión Cooperativa Nacional de Crédito UCONAL¹

De acuerdo al Anexo A para diciembre del 2000 según las principales cuentas del balance de clasificación CIIU existían en el departamento del Magdalena 27 cooperativas de las cuales 6 corresponden al sector transporte, contando este con 246 asociados y un total de 20 empleados y para el 26 de junio del 2003 existen 4457 cooperativas en todo el país, con una participación del Magdalena de 40 cooperativas según la oficina de planeación y sistemas Superintendencia de Economía Solidaria (Anexo B)

En la época actual uno de los grandes retos del sector cooperativo es demostrar que puede combinar la filosofía social cooperativa basada en la ayuda mutua, con la competitividad, productividad y con la excelencia gerencial. El ambiente de la economía mundial hace que la gerencia cooperativa deba prepararse para enfrentar exitosamente el siglo XXI.

En los albores del siglo XXI, el cooperativismo se le sigue teniendo en cuenta como una alternativa a la solución de los grandes males sociales y a los múltiples

¹ Historia del Movimiento Cooperativo. Dr. Carlos Uribe Garzón

problemas de la mayoría necesitada. Se le tiene como una solución para acabar con la especulación a que están sometidos productores y consumidores.

La Cooperativa de Transporte "SERCOOP LTDA", nace hace un año dentro de los conceptos de la economía solidaria, debido a la carencia en la ciudad de Santa Marta D.T.C.H., de una empresa de transporte especializada, que cumpla cabalmente con las expectativas de las entidades que solicitan este servicio.

Para la creación de esta cooperativa se reunió un grupo de industriales de transporte, con el fin de obtener una visión y un manejo empresarial, con una actitud progresista y democrática con el fin de ofrecer un transporte altamente especializado y eficaz que les brinde confianza y seguridad a sus clientes.

El día 17 de junio del 2002, el funcionario encargado de estudiar la documentación entregó el resultado de dicho estudio en que concluye que la empresa de servicios cooperativos de transporte "SERCOOP LTDA", ha acreditado los requisitos exigidos en el artículo 13 del Decreto 174 del 2001, del Código Nacional de Transporte Terrestre, que demuestre la capacidad técnica, financiera, operativa y de seguridad que ameritan su habilitación para la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor especial, mediante Resolución No. 000043 de Junio 26 de 2002, como empresa de servicio público.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la ciudad de Santa Marta existen diversas cooperativas las cuales han contribuido al desarrollo económico y a la generación de empleo, además de ofrecer servicios y beneficios a diferentes sectores de la economía. Dentro de esta diversidad se encuentra la Cooperativa de transporte "SERCOOP Ltda.", entidad a la cual se desarrollo la presente investigación.

Es importante mencionar que debido a la carencia en la ciudad de una empresa de transporte especializado debe fortalecerse para mantenerse y seguir contribuyendo con el progreso local, regional y nacional.

La búsqueda de ese fortalecimiento exige innovación, creatividad, encontrar nuevas oportunidades, nuevos patrones de interacción con los clientes y proveedores, nueva tecnología; en fin desarrollar estrategias que permitan la permanencia en el mercado y la prestación de un mejor servicio.

Nuestro propósito con la Reestructuración Administrativa de la Cooperativa de Transporte "SERCOOP Ltda.", es buscar un bienestar tanto para los clientes internos como para los clientes externos de la misma, lograr una sincronización

entre sus actividades, fijarle un derrotero que le establezca un norte, un camino a seguir, manejar integralmente unos principios y unos valores corporativos para que tenga una diferenciación con relación a las demás empresas del sector cooperativo.

Además de fortalecer una entidad comercial que ofrece productos relacionados con el sector cooperativo y es generadora de empleo, los proponentes demostraremos nuestras habilidades gerenciales y aplicaremos los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera.

La Cooperativa de transporte "SERCOOP Ltda." debe estar sincronizada desde el punto de vista de sus operaciones y la administración, lo que le permitirá responder a las nuevas exigencias de proveedores y clientes, permanecer en el mercado, reconocimiento en el ámbito local para luego ser reconocida a nivel regional y más adelante busque mayor expansión como lo exige la globalización. Nuestra gestión será un valioso aporte a la entidad para que logre sus objetivos, se tomen mejores decisiones, trabaje por la conquista de nuevos mercados y se brinde un mejor servicio.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General.

Desarrollar un análisis de la Cooperativa de Transporte "SERCOOP LTDA", para la implementación de estrategias de desarrollo en sus funciones administrativas.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar la arquitectura organizacional actual de la cooperativa.
- Analizar la situación administrativa durante su primer año de funcionamiento.
- Detectar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a través de un análisis DOFA las cuales hayan transcurrido durante esta etapa de crecimiento de la cooperativa.
- Distinguir cual es el clima organizacional mediante entrevistas, observación dirigida, charlas directas con el recurso humano comprometido en el reto empresarial, revisión de aspectos legales.
- Examinar los planes, programas y proyectos como herramientas administrativas que se tengan.
- Plantear estrategias alternativas viables de crecimiento.

- Diseñar diferentes alternativas que permitan satisfacer las necesidades inmediatas y futuras de la cooperativa
- Implementar mecanismos de Control Interno

1.5 FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

1.5.1 Formulación de la Hipótesis

A través del estudio realizado a la Cooperativa de transporte "SERCOOP LTDA" se encontró una desorganización administrativa; debido a la falta de una planeación adecuada para desarrollar cada una de las diferentes actividades.

Por consiguiente es indispensable implementar una estructura administrativa que permita aprovechar al máximo los potenciales de los individuos que laboran en la cooperativa para poder alcanzar las metas.

La aplicación del Modelo de la Planeación Estratégica Aplicada en la Cooperativa de Transporte "SERCOOP LTDA", permitirá un mejor desempeño, así como un alto grado de efectividad en la realización de sus actividades, acompañada de una serie de estrategias de desarrollo convenientes para una mejor gestión del talento

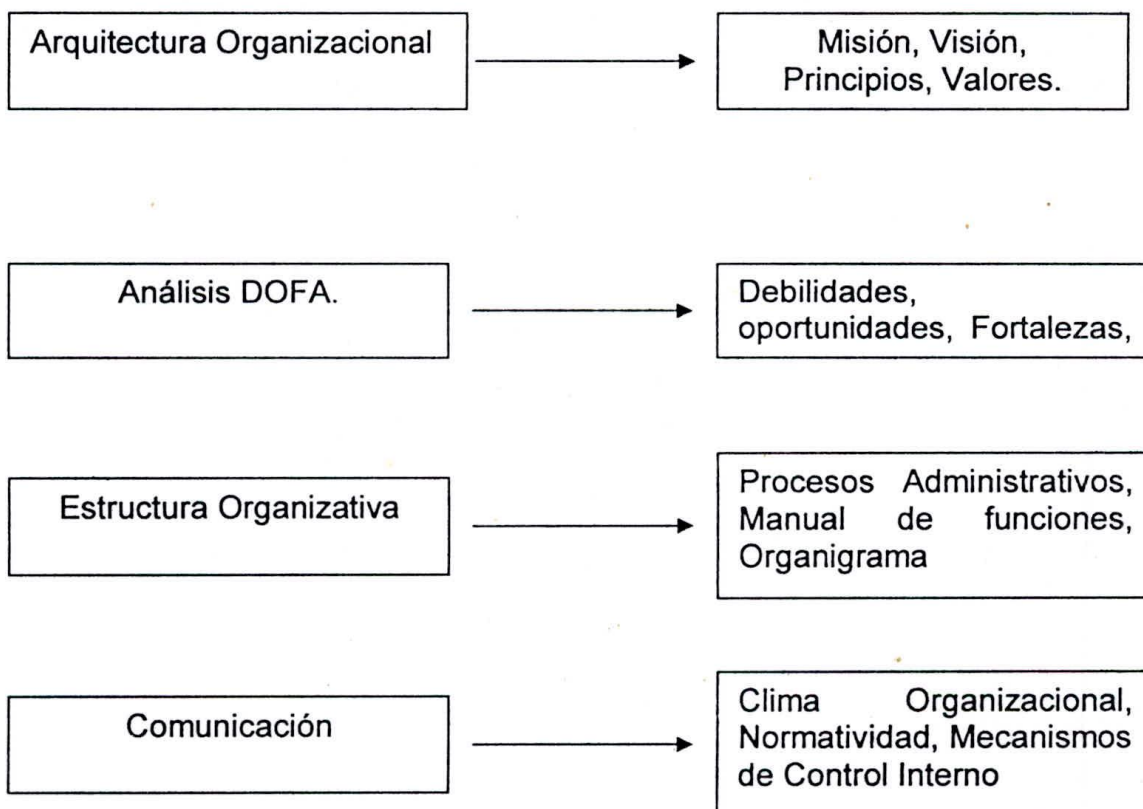
servicio, por ende lograr el reconocimiento dentro del sector cooperativo a nivel local.

1.5. 2 Graficación de la Hipótesis

Variable Dependiente

Desarrollar un análisis de la Cooperativa de Transporte "SERCOOP LTDA", para la implementación de estrategias de desarrollo en sus funciones administrativas.

Variables Independientes



1.6 LIMITACIONES

En toda investigación es normal encontrar limitaciones en el desarrollo de la misma, creando así dificultades e inconvenientes que obstaculizan su funcionamiento y el desarrollo de la investigación.

Entre las limitaciones que se han encontrado tenemos:

- ✓ Debido a la poca asistencia de los afiliados a la cooperativa por su trabajo de campo fue un poco difícil recolectar la información pertinente mediante encuestas y entrevistas.
- ✓ El poco conocimiento con lo concerniente a los pasos a seguir según la reglamentación dispuesta en el acuerdo 003.
- ✓ Las dificultades económicas que se presentaron durante el desarrollo de la investigación .

2 DISEÑO METODOLÓGICO

En la metodología que se utilizó para la Planeación Estratégica Aplicada se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- ♦ Fundamentarnos en conceptos de la administración moderna, de la misma manera que toda aquella bibliografía relacionada con la Planeación Estratégica Aplicada.
- ♦ Lograr una comprensión general del proceso de planeación estratégica aplicada, así como los pasos y tecnologías que se requieren para utilizar el modelo en un proceso de planeación estratégica.
- ♦ Pasar de la formulación a la implementación del plan estratégico aplicado y a su respectiva revisión.

2.1 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

La metodología que se empleó en la presente investigación es de carácter descriptivo ya que con ello se quiso detallar el funcionamiento actual de la cooperativa con el fin de elaborar su diagnóstico y con base a esto formular estrategias de ayuden al mejoramiento en sus funciones administrativas.

Para el desarrollo del trabajo propuesto se estudió a través de encuestas a la totalidad de la población (5 personas; Director Administrativo y empleados).

Complementando la investigación con la observación y el análisis de la información interna de la empresa.

2.2 DETERMINACIÓN DEL ESPACIO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL DEL ESTUDIO

Esta investigación se desarrolló en las dependencias que conforman las oficinas de la Cooperativa de Transporte "SERCOOP LTDA", cuyo domicilio es el siguiente: calle 23 No. 4 – 27 Of. 304 Edificio Centro Ejecutivo, en la ciudad de Santa Marta D.T.C.H., cabecera municipal y capital departamental; ubicada a orillas de la Bahía de Santa Marta en el Mar Caribe , localizada a los 11° 14' 50" de latitud norte 74° 12' 06" de longitud oeste. Altura sobre el nivel del mar: 2 metros. Temperatura Media: 28°, Precipitación Media Anual: 365 mm. Distancia de la capital de la república 1286 Kms. El área municipal es 2369 Km² y limita por el Norte y Oeste con el Mar Caribe, por el Este con el Departamento de la Guajira y por el Sur con Aracataca y Ciénaga. Según datos del Censo 1993, la población de la cabecera municipal era de 210.915 habitantes.

El tiempo mediante el cual se desarrolló la presente investigación está comprendido entre el 15 de Diciembre de 2002 hasta 31 de Agosto de 2003, teniendo en cuenta toda la información recopilada durante el primer año de actividades de la cooperativa.

2.3 FORMA DE OBSERVAR LA POBLACIÓN

La población que conforma a la Cooperativa de Transporte "SERCOOP LTDA" está integrada por: un Gerente, Tesorero, Contador, secretaria, mensajero archivador, para un total de cinco (5) personas y se trabajó con el total de la población objeto de esta investigación.

La información de la fuente primaria se obtuvo mediante la observación directa en la ejecución de las actividades de cada trabajador, el clima organizacional y las condiciones laborales. Todo esto bajo la colaboración incondicional de la gerencia de la cooperativa para el desarrollo de la investigación.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las técnicas y fuentes que se emplearon para la recolección de la información son las siguientes:

- ✓ Técnicas: es de gran importancia para el desarrollo de la investigación la recolección de la información en forma directa, para lo cual empleamos entrevistas, encuestas y visitas regulares.

- ✓ Fuentes: para tener mayor información se utilizó diferentes referencias bibliográficas y revistas relacionadas con el tema de investigación, nos desplazamos a las distintas bibliotecas existentes en la ciudad, además consultamos las páginas referentes al tema en Internet.

2.4.1 Recolección de la información

La principal técnica utilizada fue la observación directa para la recolección de la información.

Se emplearon además formularios (anexo C), y las entrevistas a través de encuestas (anexos D), técnicas que se aplicaron a la gerencia y a los trabajadores.

Las visitas realizadas en el ente estuvieron comprendidas por el período de ocho semanas, en las cuales se realizaron encuestas al personal de la empresa en forma individual y colectiva, además de entrevistas a los directivos de la cooperativa.

Las referencias bibliográficas utilizadas dentro de la toma de la información, están basadas en seis (6) libros fundamentalmente, sin omitir la ampliación debido a la cantidad de información referente al tema.

2.4.2 Técnicas y procedimientos de análisis

Las técnicas utilizadas hacen referencia a los siguientes apartes:

- ✓ Tabulación para el análisis de las entrevistas y encuestas.
- ✓ Elaboración de la matriz DOFA.
- ✓ Análisis de la matriz DOFA.

3 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La evolución del mundo de los negocios, la globalización de la economía, la incidencia de la tecnología en los procesos industriales y el impacto de la electrónica, tanto en los aspectos productivos como en lo de gestión y control de las actividades económicas, hacen que cada vez sean más necesaria la constante actualización de los conceptos que marcan la dirección empresarial.

La incesante aparición de nuevos productos y la evolución de los mercados llevan a una necesidad de conocer el día a día para poder reaccionar de una manera ágil y eficaz, a fin de evitar ser marginados del mercado por la competencia o por la obsolescencia de los productos ofertados.

Todo lo expuesto nos lleva a considerar imprescindible la toma de conciencia de que el empresario debe mantener, de un modo constante, una actitud de permanente actualización y optar siempre por métodos de gestión empresarial cada vez más sofisticados y profesionalizados.

²La Planeación Estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. La planeación estratégica debe responder a tres preguntas básicas para una organización. La primera "Hacia dónde va usted?", sin un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de la misión, la claridad acerca del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización se encuentra a la deriva. La segunda pregunta es " Cuál es el entorno?" Al responder este cuestionamiento, la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. La pregunta final que debe responder la planeación estratégica es "Cómo lograrlo?" Es decir, ¿Cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y cómo se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos?

La respuesta más sencilla e importante a la pregunta "Por qué hacer Planeación Estratégica?", es porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores

compartidos) que se deben emprender en un período razonable. Una versión corta de esta respuesta es que la única razón válida para la planeación estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.

³El modelo de planeación estratégica que se plantea se fundamenta en modelos existentes pero difiere en contenido, énfasis y procesos con respecto a ellos. Este modelo (Figura 1), es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud y es igual eficaz para entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro como para empresas y organizaciones industriales; al utilizarlo para la planeación estratégica le proporcionará una nueva dirección y energía a la organización. El modelo difiere de otros en su continuo interés en la áreas de aplicación e implementación, no solo después de completarlo sino en cada paso a lo largo del proceso.

El modelo implica nueve fases secuenciales: Planeación para planear, Búsqueda de valores, Formulación de la misión, Diseño de la estrategia del negocio, Auditoria de desempeño, Análisis de brechas, Integración de los planes de acción, Planeación de contingencias e implementación

³ Goodstein Leonard. Planeación Estratégica Aplicada. Pag. 9-42

3.1 PLANEACIÓN PARA PLANEAR

El primer paso en la planeación para planear consiste en asegurarse de que existe compromiso organizacional ante el proceso, que los participante claves de la organización, especialmente el director ejecutivo, consideran importante el proceso de planeación y están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en él de una forma que sea visible para el resto de la compañía. Una vez se asegure el compromiso del director ejecutivo, la siguiente preocupación consiste en identificar el equipo de planeación. El director ejecutivo debe estar involucrado especialmente en las primeras etapas, como también otras personas claves en la organización. El modelo exige el involucramiento de la alta gerencia en forma continúa y al mismo tiempo a un grupo representativo de personas en la organización se le debe solicitar sugerencias en cuanto al proceso y considerar sus reacciones ante las decisiones que se han tomado.

3.2 BÚSQUEDA DE VALORES

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y los valores de los grupos de interés en su futuro. En esta búsqueda de valores, el equipo se desplaza de una concentración individual a un examen más amplio de la empresa y a su funcionamiento como

sistema social. La búsqueda de valores constituye el primer paso formal del modelo de planeación estratégica aplicada y es totalmente diferente de la que se encuentra en la mayor parte de los modelos de planeación estratégica.

3.3 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

La formulación de la misión implica desarrollar un anuncio claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar): una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular su misión, una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas:

1. Que función desempeña la organización?
2. Para quién desempeña esta función?
3. De que manera trata de desempeñar las funciones?
4. Porque existe esta organización?

La alternativa recomendada consiste en responder a la pregunta en términos de las necesidades del consumidor o cliente que la organización trata de satisfacer. Si una compañía se identifica como la entidad que satisface ciertas necesidades del consumidor, tendrá mayor sensibilidad para determinarlas y tratarlas, más probabilidad para desarrollar nuevos productos y servicios que la satisfagan, y tendrá menos posibilidad de experimentar obsolescencia y decadencia. En el

sector empresarial sin ánimo de lucro resulta decisivo responder la pregunta de a qué función atiende la organización.

⁴La formulación de la misión exige una clara determinación de cuál porción de la base total de los clientes potenciales identifica una organización como su objetivo primario. En general, el proceso de clasificar la base de consumidores o clientes potenciales e identificar que porción debe seleccionar la organización, se denomina *segmentación del mercado*. Una vez que el equipo de planeación ha identificado qué hacer con la organización y para quién, el siguiente paso consiste en decidir de qué manera procederá para lograr sus objetivos. El “cómo” puede implicar una estrategia de marketing.

3. 4 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

El diseño de la estrategia del negocio requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización. El proceso respectivo consiste en cuatro acciones importantes:

1. identificar las principales líneas de negocios (LDN) o el perfil estratégico que desarrollará la compañía para cumplir la misión,
2. Establecer los indicadores críticos del éxito (ICE), los cuales posibilitarán que la organización registre su proceso en cada LDN que intente seguir.

⁴ Chiavenato, Idalberto. Pag. 45 – 47.

3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal.
4. Determinar la cultura necesaria para apoyar las LDN, los ICE y la acciones estratégicas.

Cada una de estas cuatro acciones se debe determinar y analizar en forma independiente durante las siguientes dos fases formales de la planeación estratégica aplicada (es decir auditoria del desempeño y análisis de brechas).

3.5 AUDITORIA DEL DESEMPEÑO

La auditoria del desempeño es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que puedan tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado. La sigla DOFA representa los cuatro factores (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) que se deben considerar en una auditoria del desempeño efectiva. El análisis DOFA constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio.

El propósito de esta auditoria consiste en proporcionar los datos para el análisis de brechas, determinando el grado en que el modelo de la estrategia del negocio es

realista y realizable o practicable. En esta parte se necesita objetividad y disponibilidad para evaluar en forma realista las fortalezas y debilidades internas de la compañía, por penoso que pueda ser el análisis. La auditoria del desempeño también debe incluir información acerca de las fuerzas externas a la organización que puedan ejercer impacto en el éxito al lograr sus metas, es decir, las oportunidades y amenazas del análisis DOFA. Durante este análisis externo, el equipo de planeación debe estudiar a competidores, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales en todos los niveles que puedan afectar la compañía de manera positiva o negativa.

3.6 EL ANÁLISIS DE BRECHAS

Es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar su plan estratégico; es decir, una *evaluación de la realidad*. Además el análisis de brechas exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.

Existen cuatro enfoques básicos para el cierre de las brechas entre la condición actual y la deseada de la organización:

1. Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo. Este enfoque se utiliza cuando la asignación real de recursos es apropiada pero se necesita más tiempo del estipulado al comienzo, con el fin de lograr la meta
2. Reducir la magnitud o alcance del objetivo. Este enfoque es viable si la visión es apropiada pero los objetivos menores o modificados, de alguna manera son más viables o menos riesgosos.
3. Reasignar los recursos para lograr las metas. Este enfoque es apropiado si las metas se pueden lograr solamente al concentrar los recursos existentes que se diseminaron demasiado.
4. Obtener nuevos recursos. Este enfoque es apropiado cuando se necesita nuevos talentos, productos, mercados o capital para lograr las metas deseadas.

3.7 INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Luego de que las brechas reveladas en la fase de análisis se cierran hasta un nivel manejable, se deben abordar dos problemas importantes:

1. Cada una de la LDN debe desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocios.
2. Las diversas unidades de la organización (funcional y de negocios) deben desarrollar planes operativos detallados con base en el plan general

organizacional. Estos deben reflejar la gran estrategia e incluir presupuesto y calendarios

Una gran estrategia es un amplio enfoque general que guía las acciones de una LDN e indica la manera como se logran los planes estratégicos de ella.

La integración de los planes de acción exige reunir todas las piezas para determinar la manera como funcionará el plan general y donde se encuentra los puntos neurálgicos potenciales.

3.8 PLANEACIÓN DE CONTINGENCIAS

La planeación de contingencia implica lo siguiente:

1. Identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes para la organización, especialmente aquéllas que implican otros escenarios deferentes de los más probables.
2. Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia.
3. Acordar cuáles pasos se darán para cada uno de estos puntos de partida.

La planeación de contingencias se fundamenta en el supuesto que, de alguna manera, la capacidad de pronosticar con exactitud los factores significativos que afectarán la empresa es limitada, especialmente términos de las variaciones en

aquellos. No obstante, el equipo de planeación debe estar en capacidad de identificar factores con la tasa de interés, el empleo, la construcción de vivienda y las tasas de cambio de moneda extranjera, y desarrollar planes alternativos con base en posibles modificaciones en esos factores. Así, la planeación de contingencias proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios, cada uno de los cuáles se puede evaluar y planear.

3.9 IMPLEMENTACIÓN

La implementación del plan estratégico implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. En la parte de implementación, todos los grupos de interés necesitan estar informados de que el plan estratégico se esta poniendo en marcha y deben acordar el apoyo para esta parte de el proceso. Así mismo, para ejecutar el plan estratégico se deben iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el sistema de información y en la cultura organizacional.

La evaluación más importante de la implementación, es el grado en que los miembros de la organización, en especial los gerentes integran el plan estratégico dentro de sus decisiones administrativas diarias. Un plan estratégico se

implementa cuando la respuesta inicial de un gerente al verse frente a una decisión es considerar que en ese plan hay una respuesta.⁵

⁵ Goodstein, Leonard. Planeacion Estrategica. Aplicada. Pág. 9-42

4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para alcanzar los objetivos propuestos, la investigación se hizo con base al modelo de planeación estratégica aplicada con un análisis profundo a los diversos aspectos estudiados y evaluados. A continuación se presentan los resultados obtenidos, demostrando de esta manera su validez y confiabilidad. Así mismo, el diseño del Direccionamiento Estratégico y las estrategias que conllevan al mejoramiento interno y a la calidad en la prestación del servicio.

Los datos obtenidos a través del instrumento evaluativo de cada una de las diferentes fases, fueron los siguientes:

Comenzamos nuestro proceso de planeación entrevistando al gerente de la cooperativa para saber a cerca de su visión personal de la organización al igual que su buena voluntad para asumir el riesgo de traer esa visión a la realidad. Dándole a comprender que la planeación Estratégica constituye una forma de sacar adelante la cooperativa, evaluarla, mejorarla, ganar apoyo e implementar una buena visión. Con base a esto se implemento un equipo de trabajo el cual se

mostró muy abierto a todo tipo de sugerencias y recomendaciones que se utilizarían de manera eficaz.

De acuerdo al monitoreo competitivo observamos que existen dos empresas que se caracterizan por ser la competencia más representativa y directa en la ciudad de Santa Marta, estas son:

COODESER la cual lleva operando aproximadamente un año

COOMULCELCARIBE existe en el mercado de transporte desde hace 4 años

Estas cuentan con buenas estructuras físicas, suficiente parque automotor y administrativamente se encuentran bien organizadas; cada una de ellas cuenta con un número significativo de asociados que le permite mantenerse en este medio.

Actualmente las empresas con las cuales SERCOOP LTDA tiene contratos son:

- Metroagua S.A.
- Soluciona (empresa contratista de Electricaribe)
- Dinelec (empresa contratista de Electricaribe)
- Siemens (empresa contratista de Electricaribe)

Antiguamente se tuvo contratos con Disico, Construir, Promigas, Incoder, Aene, la cual fue remplazada por Deltec, todas estas empresas se fueron desvinculando por una deficiente gestión administrativa, la cual fue aprovechada por la competencia.

Al realizar el estudio al entorno interno de la cooperativa encontramos una estructura organizacional muy diferente (Figura No. 2) a la establecida en los estatutos para lo cual la diseñamos de la siguiente manera: (Figura No. 3)

4.1 MANUAL DE FUNCIONES

Conociendo y observando las labores desarrolladas por cada individuo en el interior de la cooperativa, lo que la administración espera de cada uno de ellos y los beneficios que tendrán de ahora en adelante, se procedió a elaborar cada manual, estos contienen entre otros lo siguiente:

Identificación: ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS

Descripción del cargo Es el órgano máximo de administración de la cooperativa, sus decisiones son de obligatorio cumplimiento para todos los asociados, siempre y cuando estén adoptadas de conformidad con los estatutos. Está compuesta de todos los asociados que tienen derecho a ejercer como tal los cuales podrán hacerse representar por terceros en las reuniones de la asamblea.

Funciones específicas

- Establecer las políticas y directrices generales de la cooperativa para el cumplimiento del objeto social.
- Reformar los estatutos
- Examinar los informes de los órganos de administración y vigilancia.

- Aprobar o improbar los estados financieros de fin de ejercicio.
- Destinar los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y los estatutos.
- Fijar aportes extraordinarios
- Elegir los miembros del consejo de administración y junta de vigilancia
- Elegir el revisor fiscal, su suplente y fijar su remuneración.

Identificación: JUNTA DE VIGILANCIA

Descripción del cargo Es el órgano de control social responsable. Elegidos por Asamblea General cuyo período corresponde a los estipulado en el cuerpo estatutario.

Funciones específicas

- Velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a la ley.
- Informar a los órganos de administración, revisor fiscal y al Dpto. Administrativo Nal. De Cooperativas sobre las irregularidades en el funcionamiento de la misma.
- Conocer los reclamos que presenten los asociados en relación a la prestación de los servicios y solicitar los respectivos correctivos.
- Hacer llamados de atención a los asociados cuando incumplan con sus deberes.
- Solicitar la aplicación de sanciones a los asociados.

- Verificar las listas de asociados hábiles e inhábiles para participar en las asambleas.
- Rendir informes sobre sus actividades a la asamblea general.

Identificación: REVISORÍA FISCAL

Descripción del cargo: La cooperativa tendrá un revisor fiscal con su respectivo suplente, quienes deberán ser contadores públicos con matrícula profesional vigente, elegidos por asamblea general cuyo período corresponde a lo estipulado en el cuerpo estatutario.

Funciones específica

- Ejercer control previo, perceptivo y posterior de las operaciones y pagos, cerciorándose que estén conforme a las leyes.
- Verificar la exactitud de las cuentas y balances, los cuales debe autorizar con su firma.
- Supervisar el correcto funcionamiento de la contabilidad.
- Realizar el examen económico y financiero de la cooperativa, hacer el análisis de las cuentas y balances y presentarlos con sus respectivas recomendaciones a la Gerencia.
- Rendir a la asamblea general, informe escrito con análisis de los estados financieros.

Identificación: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Descripción del cargo: Es el organismo administrativo permanente de la cooperativa, subordinado a las políticas y directrices de la Asamblea General. Elegidos por asamblea general cuyo período corresponde a lo estipulado en el cuerpo estatutario.

Funciones específicas:

- Presentar a la Asamblea General proyectos de desarrollo de la cooperativa
- Fijar la nómina de empleados y su respectiva escala salarial
- Expedir los reglamentos internos de la cooperativa
- Nombrar y remover al gerente cuando las circunstancias así lo exijan
- Decidir sobre el ingreso, suspensión y exclusión de asociados, agotando los procedimientos estatutarios y reglamentarios
- Preparar, organizar, convocar y evaluar la Asamblea General, Ordinaria y Extraordinaria
- Recibir, evaluar y aprobar los informes que rinda el gerente
- Rendir informes ala Asamblea General.

Identificación: GERENTE

Descripción del cargo: es el representante legal de la cooperativa con facultades por tanto para ejecutar todos los actos y contratos acordes con la naturaleza de su encargo y que se relaciona directamente con el giro ordinario de los negocios sociales. Es nombrado por el Consejo de Administración

popara un período igual al suyo sin perjuicio de ser separado del cargo acorde alas circunstancias dadas y debe constituir póliza de Manejo.

Funciones específicas

- Usar la firma y razón social
- Designar al secretario de la sociedad si se considera necesario.
- Designar los funcionarios que se requieran para el normal funcionamiento de la sociedad de acuerdo con el cumplimiento de su objetivo social y asignar su remuneración y funciones.
- Presentar el informe de su gestión a la asamblea general de socios en sus reuniones ordinarios y el balance general del fin del ejercicio.
- Convocar a la asamblea general de socios a las reuniones ordinarias y extraordinarias.
- Constituir los apoderados judiciales necesarios para la defensa de los intereses sociales.

Identificación: CONTADOR

Descripción del cargo: es el encargado de velar por el funcionamiento contable de la empresa.

Funciones específicas

- Organizar y dirigir la contabilidad conforme a la ley, los decretos reglamentarios y las disposiciones generales.

- Llevar todos los libros preescritos por la ley, debidamente registrados y clasificados según la nomenclatura del PUCS y normas generales.
- Producir cada mes el balance de comprobación y Estado de pérdidas y ganancias.
- Hacer las respectivas conciliaciones bancarias
- Presentar cada año el balance general y los respectivos anexos a la asamblea general de socios para su aprobación y remitirlos a las autoridades competentes.
- Revisar las obligaciones bancarias de la sociedad.

Identificación: TESORERO

Descripción del Cargo: es nombrado por el gerente y debe constituir póliza de manejo.

Funciones específicas:

- Verificar que los libros de contabilidad sean llevados con claridad.
- Verificar los estados financieros y cuentas de resultados del ejercicio anterior ante de su presentación a la asamblea general de socios.
- Colaborar con el gerente y el revisor fiscal con todo lo referente a la contabilidad.
- Las demás que asigne el Consejo de Administración.

Identificación: SECRETARIA

Descripción del cargo: funcionario nombrado por el gerente general.

Funciones específicas:

- Llevar al día la correspondencia de la cooperativa.
- Coordinar con el gerente general las capacitaciones del personal de la cooperativa
- Mantener actualizado el banco de datos de los asociados y afiliados.
- Elaboración de las respectivas liquidaciones de planillas de los conductores.
- Mantener al día el libro de bancos
- Elaborar los respectivos cheques
- Manejar la Caja General y menor así mismo elaborar los respectivos reembolsos con todos sus soportes.
- Elaborar la nómina
- Realizar los pagos de seguridad social.

Identificación: MENSAJERO - ARCHIVADOR

Descripción del cargo: este funcionario también es nombrado por el gerente general y esta encargado de todas las labores concernientes a su cargo.

Funciones específicas:

- Realizar consignaciones bancarias
- Mantener al día el archivo

- Repartir la correspondencia

4.2 VALORES CORPORATIVOS

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, equidad, igualdad, y solidaridad. Además se deben contener valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social, y preocupación por los demás. El primer paso para llevar a cabo la búsqueda de valores es un examen de los valores personales que caracterizan a los miembros del equipo de planeación. Puesto que existen valores tanto en niveles individual como organizacional, al igual que en los diferentes segmentos de la organización, es necesario que haya claridad con respecto al nivel al cual se efectúa la evaluación. Debido a esto podemos mencionar que todos estos valores no son puestos en marcha en la cooperativa, pues aunque existen democracia, igualdad y solidaridad; la responsabilidad se ve opacada en varias ocasiones como lo pudimos apreciar en las diferentes actividades propias de la cooperativa. Además como la documentación no se encuentra al día no podríamos asegurar que exista una total transparencia, ya que los datos no podrían ser verificados en un momento dado. Además de los valores antes mencionados queremos proponer otros que ayuden a la consecución de los objetivos para cual fue creada la cooperativa como son:

- **Confiabilidad** para fortalecer las relaciones tanto profesionales como con las demás empresas , afirmando así la confianza del recurso humano interno y externo
- **Respeto** siendo respetuosos con nuestro trabajo para obtener la aceptación de nuestros clientes, mejorar nuestro entorno de trabajo y para hacer de nuestra cooperativa una empresa líder.
- **Cumplimiento** respondiendo oportunamente y adecuadamente con cada una de las funciones tanto entre empleados como con los clientes.

4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales se ponen en práctica sus valores. Dentro de la cooperativa encontramos:

- **Adhesión abierta y voluntaria:** La cooperativa estará abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicio y aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- **Gestión Democrática por parte de los Asociados:** La cooperativa será una organización administrada democráticamente por sus asociados, los cuales participan activamente en la fijación de políticas y la toma de decisiones.

- Participación Económica de los Asociados: los asociados contribuyen equitativamente al patrimonio de su cooperativa y lo administran de manera democrática.
- Autonomía e independencia: La cooperativa es una organización autónoma de ayuda mutua controlada por sus socios.
- Educación, Capacitación e Información: Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a los asociados, representantes elegidos, directivos y empleados para que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus cooperativas.
- Cooperación entre cooperativas: La cooperativa sirve a sus socios más eficazmente y fortalece el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.
- Interés por la Comunidad : Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus asociados

Con base a estos principios sugerimos:

- Sentido de pertenencia
- Efectividad
- Excelencia en el servicio

4.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Como el proceso debe continuar uno de los aspectos mas importantes y quizá más difícil de la planeación estratégica es formular la declaración de la misión, la cual es la siguiente:

4.4.1 Misión

SERCOOP Ltda. Es una cooperativa prestadora del servicio de transporte en todas sus modalidades, como empresa asociativa brindará a la comunidad (estratos 1 - 6), el mejor servicio en todas las rutas, frecuencias y tipos de vehículos que sean aprobados por las autoridades de transporte.

Nuestro principal propósito es elevar la calidad de vida de los asociados en lo económico, social y educativo, ofreciendo servicios relacionados con recursos de créditos, convenios especiales y el desarrollo de actividades educativas y solidarias en condiciones de confiabilidad, excelente atención y oportunidad en el servicio de valores agregados y potenciación del bienestar individual y familiar.

4.4.2 Visión

SERCOOP Ltda. será en cinco años una empresa altamente competitiva y productiva en el ámbito local y nacional dentro del sector solidario, mediante la participación activa y comprometida de sus asociados como también la búsqueda

Contaremos además con nuevos productos como el transporte de carga, de tal forma que podamos mantener un excelente servicio y satisfacción de nuestros clientes.

4.5 ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO

- **Contratos interinstitucionales.** Realizar contratos con empresas prestadores de servicios públicos para la satisfacción de sus necesidades de transporte destinado a labores administrativas y operativas inherentes al desarrollo de su objeto social.
- **Acuerdos con los proveedores.** Marcar pautas para la cancelación de facturas y control estricto en cuanto al consumo de gasolina y repuestos estableciendo un tope máximo para cada vehículo.
- **Convenios con entidades bancarias.** para la consecución de préstamos y en su debido momento sobregiros.
- **Convenios para la prestación de servicios.** Cuando no sea posible o conveniente prestar directamente un servicio a sus asociados, la cooperativa podrá atenderlo por medio de otras entidades.
- **Generación de empleos.** Organizar y reglamentar el servicio de empleos temporales (bolsa de empleo) con capacidad para suministrar en forma autónoma los empleos necesarios para el funcionamiento de Sercoop.

- **Sistematización de los procesos.** Contratar a un ingeniero de sistemas capaz de sistematizar todos los procesos de manera que estos no sean manuales y repetitivos.
- **Direccionamiento estratégico.** Realizar charlas con todo el personal de la cooperativa con el fin de capacitarlos sobre la misión visión y objetivos corporativos que se deben cumplir para la consecución de las metas deseadas.
- **Concientización cooperativa.** Crearles un ambiente laboral propicio para el buen funcionamiento de la cultura organizativa mediante espacios de recreación y esparcimiento, además de una motivación permanente que permita a todos los empleados y asociados reafirmar su sentido de pertenencia por medio de reconocimientos laborales y económicos.

4.6 MATRIZ DOFA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE "SERCOOP LTDA"

<p>DEBILIDADES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) No se aplica el direccionamiento Estratégico establecido. 2) No existe Cultura de planeación 3) Ausencia de tecnología 4) Deficiente calidad del servicio 5) Infraestructura Inestable 6) Bajo sentido de pertenencia de algunos colaboradores 7) Ausencia de mecanismos de control 8) No existe un programa de personal 9) Las actividades diarias de la cooperativa presentan un manejo inadecuado. 10) Impuntualidad en los pagos tanto a los proveedores como a los trabajadores. 11) El organigrama actual no va acorde con el expuesto en los estatutos.
--------------------	---

<p>OPORTUNIDADES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Crecimiento estructural de la ciudad 2) Futuros contratos empresariales. 3) Contratación de personal capacitado. 4) Ampliación en la prestación del servicio.
<p>FORTALEZAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Buenas relaciones comerciales con los clientes fijos 2) Lealtad de los clientes 3) Suficiente Parque Automotor disponible 4) Buenas relaciones bancarias. 5) Pagos oportunos del impuesto de Retención en la Fuente.
<p>AMENAZAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Competencia en el servicio con experiencia de varios años. 2) Inseguridad social 3) Crisis económica actual del país.

4.6.1 Análisis De La Matriz DOFA

En los negocios se deben procurar innovar cada día, identificar nuevas necesidades en sus clientes y tratar de satisfacer esas necesidades.

Así mismo, en la cooperativa debe existir variedad en el surtido de líneas de servicios. Este surtido variado debe encontrarse en una infraestructura cómoda, bien organizada y presentada, que incite al cliente a la adquisición del servicio, que lo motive a ingresar al negocio y que le transmita orden, pulcritud y eficiencia en el manejo de la empresa. Todo lo anterior hace parte de la tarea fundamental de determinar las necesidades y deseos del mercado para entregar satisfacciones de modo más efectivo que los competidores.

Para lograrlo, todo el personal debe encontrarse laborando con un alto grado de motivación, con sentido de pertenencia hacia la organización, con ofrecimiento de todas las condiciones que le faciliten un buen desempeño y con participación activa en las diferentes decisiones tomadas al interior de la misma, para que así se sienta valorado y tenido en cuenta. También se debe procurar por realizar reuniones periódicas donde se evalúe el funcionamiento y el desempeño laboral, además para conocer inconformidades. Pero si no se tiene un Direccionamiento Estratégico definido, es imposible lograr óptimos resultados. Se necesita saber donde estamos, cómo estamos, qué valores y qué principios maneja el personal,

cual es la razón de ser de la empresa, donde quiere estar, para que la dirección pueda planear y diseñar estrategias que conlleven a la ejecución eficiente de los procesos. Las estrategias marcan el camino para lograr los objetivos propuestos.

Cuando no se tiene cultura de planeación, no se pueden esperar resultados excelentes en la gestión administrativa. La gerencia también debe establecer un sistema de control de gestión, y debe entender por qué y para qué lo realiza. La empresa debe formularse un plan estratégico donde se establezcan objetivos, se diseñen planes, programas, estrategias, donde se trabaje acorde con la razón de ser de la misma.

La lealtad de los clientes es un fenómeno que no se debe descuidar, ya que la competencia está ahí dispuesta a aprovechar cualquier debilidad cometida para ella brindar mayor satisfacción y acaparar esos clientes. Es aquí donde juega un papel importante agregarle valor al servicio prestado, logrando maximizar la satisfacción del cliente.

Observamos que dentro de las fortalezas que presenta la Cooperativa se encuentran: la buena relación con los clientes fijos, lo cual convierte al ente en una organización que cumple con ellos haciéndose acreedora de buenas relaciones comerciales, De la misma manera las excelentes relaciones bancarias que tienen, acompañada con un manejo eficiente de los recursos económicos y el diseño de

estrategias financieras, permiten tener acceso a nuevas líneas de productos y por ende ampliar el portafolio.

El pago puntual de los impuestos le evita a la cooperativa sanciones, y está en condiciones de mostrar en cualquier momento sus pagos oportunos y estados financieros a cualquier organismo o entidad interesada en conocerlos, de igual forma saber a cuanto ascienden sus obligaciones y sus bienes y derechos apreciables en dinero. Pero esta contabilidad se debe llevar de manera sistematizada y al día, lo cual se piensa implementar.

En la actualidad, ningún negocio se encuentra exento de estar amenazado tanto por las mismas condiciones comerciales que surgen en el desarrollo de sus actividades, como por las fortuitas y demás ajenas al negocio. Por ende, la empresa debe contar con planes de contingencia que le permitan establecer el normal funcionamiento del ente en el menor tiempo posible.

También es importante resaltar que las necesidades del mercado crecen a la par que se desarrolla nuestra sociedad, la ciudad se expande por diversos factores como por ejemplo el incremento de la población, construcción de nuevas urbanizaciones, crecimiento de la pequeña y mediana industria, dándose así una oportunidad de mayor demanda a la cual la Cooperativa no puede estar ajena, por consiguiente el aprovechamiento de esta oportunidad del mercado a través de

estrategias que llamen la atención de los clientes potenciales, será un punto importante en el crecimiento y permanencia de la institución.

4.6.2 Estrategias DOFA

4.6.2.1 Estrategias FO.

Fortalezas para aprovechar oportunidades. (Luz Verde).

- ❖ Utilizar las buenas relaciones comerciales existentes con los clientes fijos para generar una mejor imagen de la cooperativa que le permita tener un mayor reconocimiento.
- ❖ Establecer convenios empresariales para la diversificación de sus servicios.
- ❖ Diseñar planes de financiación viables para los convenios a establecer
- ❖ Desplegar una campaña publicitaria con el fin de dar a conocer nuestros servicios.
- ❖ Establecer las buenas relaciones con los clientes fijos.
- ❖ Ampliar número de clientes
- ❖ Fortalecer el servicio líder (transporte de pasajeros)
- ❖ Ampliación del portafolio de servicios

4.6.2.2 Estrategias FA.

Fortalezas para neutralizar amenazas. (DE Preparación).

- ❖ Fortalecer el servicio prestado
- ❖ Elaborar plan de contingencia contra la inseguridad
- ❖ Implementación de planes de acción para enfrentar la competencia.
- ❖ Identificación de necesidades de los clientes fijos.

4.6.2.3 Estrategias DO.

Debilidades a superar para aprovechar oportunidades. (Luz Amarilla).

- ❖ Reestructuración y socialización del Direccionamiento Estratégico
- ❖ Implementación de la cultura de planeación
- ❖ Adquirir tecnología
- ❖ Determinar una Infraestructura permanente
- ❖ Implementar programa de personal (Seguridad Social, manual de Funciones)
- ❖ Concientizar al personal de la cooperativa de que hacen parte de la misma.
- ❖ Establecer mecanismos de control en cuanto a la contratación del personal y en las actividades diarias de la cooperativa.

- ❖ Efectuar pagos oportunos a proveedores y empleados mediante la firma de nuevos contratos empresariales.

4.6.2.4 Estrategias DA.

Debilidades a superar para disminuir amenazas. (Luz Roja).

- ❖ Definir ventajas competitivas.
- ❖ Fijar procesos y mecanismos de control para las actividades de la cooperativa.
- ❖ Establecer un plan alternativo para el pago de empleados y los proveedores que le permita enfrentar la crisis económica

4.7 ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES Y ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA "SERCOOP LTDA"

Población Encuestada: 78 %

No. Empleados y Socios: 21

PREGUNTAS	%	%
	SI	NO
1. ¿Sabe usted cuál es la misión y visión de la Cooperativa?	100%	0%
2. ¿Conoce el organigrama?	71%	29%
3. ¿Sabe acerca de los principios y valores de la institución?	81%	19%
4. ¿Conoce políticas o estrategias que se estén desarrollando actualmente?	43%	57%
5. ¿Considera que la relación empleado patrón es la adecuada?	81%	19%
6. ¿Cree usted que dentro de la empresa se deben realizar cambios?	100%	0%
7. ¿Estas dispuesto a colaborar con esos cambios?	100%	0%
8. ¿Cuentas con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	71%	29%
9. ¿La empresa les ofrece capacitación?	0%	100%
10. ¿Procuras innovar o ser creativo en el desarrollo de tus actividades?	100%	0%

11. ¿Se encuentra usted motivado en la empresa?	71%	29%
12. ¿Conoce usted con claridad sus funciones, responsabilidades y procedimientos para ejecutar sus tareas?	100%	0%
13. ¿Su trabajo se torna monótono?	29%	71%
14. ¿Se encuentra afiliado a un sistema de Seguridad Social?	100%	0%
15. ¿Al ingresar a la cooperativa se le dio algún tipo de entrenamiento sobre el cargo?	57%	43%

4.7.1 Análisis de la encuesta

Según la encuesta realizada a los asociados y trabajadores de la cooperativa dicen conocer la misión y visión de la empresa pero al realizar las entrevistas fueron pocos los que en realidad dieron muestra de cual es el objetivo y el rumbo para el cual fue creada esta cooperativa.

En cuanto al segundo ítem de las preguntas, gran parte de los trabajadores y asociados conocen el organigrama, pero la mayoría de ellos no están de acuerdo con él, pues consideran que no hay concordancia con lo que actualmente se está desempeñando.

Pudimos notar que el 81% de los encuestados conocen los principios y valores la institución y son precisamente los asociados porque los trabajadores tienen poco conocimiento de ellos pero no se han preocupado por investigar y saber cuales son.

El cuarto ítem de las encuesta la mayoría desconoce las estrategias que se están desarrollando simplemente porque existen pocas, por no decir ninguna estrategia que conlleven a logros de mejores resultados, buscando ser competitivos y responder con eficacia y eficiencia a las expectativas de los clientes.

Existe un aspecto destacable que se ve en el resultado de la relación empleado – patrón, es decir, se mantienen buenas relaciones interpersonales Administradora-Colaboradores. Esto es favorable porque a la hora de establecer cambios en el interior de una organización, se puede afirmar que la respuesta será positiva, y nos damos cuenta que el personal está dispuesto a colaborar en los cambios que se deben realizar y además son conscientes que se necesitan.

Para lograr resultados eficientes en el desarrollo de las actividades de una organización se debe contar con un talento humano que contribuya a esos logros. La gestión de personal no puede practicarse como un conjunto de actividades improvisadas y sin articulación con el plan general de la cooperativa. Para que

adquiera sentido, es necesario que se establezcan con anticipación las contribuciones que aportará a los resultados totales de la institución.

Es de vital importancia que los colaboradores conozcan a cabalidad sus funciones, que puedan expresar inconformidades, así como aportar ideas o soluciones. Además que se le ofrezcan todas las condiciones que le permitan un buen desempeño, una buena utilización de los recursos y comprometerse con la empresa, es decir, que la sientan suya.

Hoy en día las organizaciones deben estar abiertas al aprendizaje. Quien maneja el conocimiento tiene la mayor ventaja competitiva y puede tomar decisiones con mayor rapidez, puede ser proactivo y puede enfrentar las dificultades con certeza de salir adelante y triunfar.

Los diversos autores que han diseñado modelos de Administración Estratégica, hacen énfasis en la necesidad de lograr una gestión eficaz y/o efectiva, refiriéndose a hacer las cosas bien y/o hacer lo que debe hacerse.

La Administración Estratégica considera que es importante reconocer cuál es el área o los factores claves de éxito para el estudio de las empresas en un sector, según la estructura de su comportamiento. Los planes de la empresa y el

fortalecimiento de su gestión deben corresponder a dichos factores. También coincide en que es necesario enfatizar el análisis e incluso el diseño e implementación de la estructura organizativa.

Lo que se busca con esto es gestionar de una manera más autónoma los recursos necesarios para generar el servicio o línea de servicios y atender el mercado al cual van dirigidos. De igual manera, la estructura debe seguir a la estrategia, lo cual implica que el diseño estructural debe corresponder a los objetivos y estrategias trazadas por la empresa, de acuerdo con la capacidad de sus recursos y con su cultura organizacional frente a las exigencias del medio ambiente.

Como podemos apreciar, la cooperativa se estaría beneficiando altamente con la aplicación de este modelo en su interior, ya que le permite una gestión efectiva en el desarrollo de sus actividades, formular directrices de acción que consideran la organización global e integralmente y orientar las decisiones operativas en el corto plazo. Además, la flexibilidad en su implementación, contribuye a asimilar e integrar futuros modelos administrativos o realizar fusiones e integraciones con otros negocios.

El diseño y aplicación de estrategias nos llevó a descubrir los factores críticos del momento, y a partir de ahí, tratar de que el negocio obtenga buenos resultados y Que sea competitivo en el mercado.

4.7.2 Implementación del Modelo Estratégico

La Cooperativa SERCOOP Ltda., necesitaba mejorar sus áreas de: Gestión del talento humano y Mercadeo. Además, su estructura organizacional no estaba bien diseñada.

Como primera medida se le explico a todo el personal, por parte de los proponentes de este trabajo investigativo, en qué consistía el proceso de reestructuración en la empresa, por qué es necesario el cambio, qué está pasando con los negocios en estos mercados, y qué es lo adecuado para que una cooperativa sea competitiva hoy día.

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas se interpretaron, teniendo en cuenta las opiniones individuales de cada trabajador, para que ellos mismos fuesen descubriendo los puntos débiles y fuertes, en qué debía mejorar la cooperativa y por qué.

Los proponentes, complementábamos los aportes de los trabajadores, resaltando las conveniencias de la reestructuración y las consecuencias en caso de no afrontar el cambio.

En común acuerdo, se determinó qué principios y valores se querían manejar en el interior de la organización. Se les explicó en que consiste un Direccionamiento Estratégico y su importancia para el desarrollo de una empresa. Así mismo, se les Dio un bosquejo sobre el modelo de Administración Estratégica Aplicada y lo que se busca con ella. Luego se procedió a formular la Misión, Visión, Principios, Valores cumpliendo así con la socialización y toma de conciencia para que de ahora en adelante, todas sus actitudes estén regidas en pro del bienestar organizacional. Este direccionamiento es el que observamos en páginas anteriores.

Dentro de la investigación encontramos sucesos que nos permitieron detectar inconformidades, para los cuales se implementaron programas de estímulos al talento humano.

Se les explicó por qué la empresa necesitaba diseñar unas estrategias buscando el mejoramiento en la prestación del servicio y su gestión administrativa. Posteriormente, intervinieron dando sus opiniones, las cuales serán tenidas en cuenta para la toma de decisiones.

Era importante aprovechar sus experiencias personales y el conocimiento que poseen de los actuales clientes, para que de esta forma se determinaran acciones a seguir en beneficio de conservarlos y conquistar a los clientes potenciales. Así

dimos inicio a la búsqueda del posicionamiento que se quiere obtener en la Cooperativa.

Las anteriores charlas fueron desarrolladas en un ambiente informal, con una duración de dos horas cada una, buscando que los trabajadores se sintieran cómodos, dispuestos a expresar ideas y conscientes de iniciar actitudes de cambio en pro del beneficio institucional y personal.

Por último se realizó una reunión con el Gerente de la Cooperativa, en donde se procedió a analizar la conveniencia de un programa de personal en el cual se brinde capacitación, seguridad social, incentivos, pero sobre todo que estos tengan participación activa en las decisiones tomadas en el interior de la Cooperativa.

Después de desarrollar y dar inicio a la implementación de estrategias correspondientes al proceso de planeación, es necesario abordar dos aspectos importantes. Como primera medida se necesita desarrollar planes detallados en términos operativos o tácticos con base en el plan general de la cooperativa. En segundo lugar, después de desarrollarlos por separado estos planes se deben integrar como un todo. En otras palabras, la primera tarea consiste en desarrollar un plan operativo específico para cada elemento organizacional, luego la segunda tarea es integrarlos continuamente.

Dentro de los planes a seguir en la cooperativa están:

- Lograr mediante la empresa Autolitoral la adquisición de carros cisternas apropiados para cubrir las nuevas rutas Santa María – Mompox – Santa Marta.
- Obtener un préstamo bancario a través de Megabanco por valor de \$200.000.000 para la compra de taxis y ponerlos a disposición de la comunidad.
- Conseguir contratos con empresas carboneras con el fin de vincular sus tractocamiones a la cooperativa y además comprar dos máquinas más para prestar un mejor servicio.

5 CONCLUSIONES

La Cooperativa de transporte "SERCOOP LTDA", presentaba una serie de fallas internas conduciéndola a una situación extrema de tal magnitud, que la podrían llevar a la crisis o peligro de desaparecer, perdiendo así competitividad frente a las cooperativas de su mismo sector, careciendo de formulaciones estratégicas que la orientaran que hacer en el corto, mediano y largo plazo.

- ❖ La organización tiene como actividad principal el transporte terrestre automotor especial. Está constituida legalmente, su planta de personal la conforman cinco (5) colaboradores, las cuales presentaban las fallas de no tener definidas sus funciones y responsabilidades, por tanto se procedió a elaborar los respectivos manuales de funciones y el diseño de un programa de personal que contribuya a un perfecto desarrollo organizacional, llevándola a que no presente deficiencias competitivas en cuanto al servicio de atención al cliente, frente a las demás empresas del sector en el distrito de santa Marta.

- ❖ La ausencia de una cultura de planeación coloca a la cooperativa en una situación donde no puede alcanzar de manera efectiva lo deseado, ya que no ha sido diseñado el futuro, ni se hace énfasis en la necesidad de lograr una gestión eficiente.

- ❖ La actual administración de la cooperativa se basa ante todo en la preparación obtenida de la persona encargada. Aunque éste tiene como profesión el derecho y estuvo presente en el curso de capacitación de economía solidaria su capacidad de gestión no ha sido suficientemente efectiva para lograr que el negocio sea más competitivo y pueda afrontar los cambios frecuentes que se dan en el entorno y coloca en riesgo la permanencia en el mercado de la cooperativa.
- ❖ No existen los controles internos por tal motivo se presentan algunos abusos de confianza como por ejemplo en el manejo de la gasolina y los repuestos para los vehículos.
- ❖ La cooperativa presenta también una gran debilidad en cuanto a tecnología se refiere ya que carece de sistematización. En la actualidad este recurso facilitaría y descongestionaría la realización de los procesos. Esto se ve reflejado en la calidad del servicio.
- ❖ La presentación de toda esta serie de factores es de fácil entendimiento debido a que la cooperativa carecía de la formulación de un plan estratégico, es decir, de un Direccionamiento Estratégico que le permitiera

conocer cuáles son sus intereses, cuál es su razón de ser, qué beneficios, logros y resultados se proponían alcanzar en un plazo determinado.

Es así como las estrategias implementadas no pueden dar resultados óptimos si se carece de un plan estratégico.

En definitiva, la reestructuración administrativa era necesaria para que la empresa responda con mayor efectividad a las exigencias y necesidades del mercado.

La cooperativa debe estar atada al desarrollo estrategias corporativas que le permitan sobrevivir en el difícil entorno económico que afronta el país. Además, porque al finalizar éste trabajo (última visita al negocio) pudimos observar que las relaciones entre los miembros de la cooperativa, gerente y contador no eran las mejores, tanto que el resultado de esto fue la destitución y renuncia de sus cargos

6 RECOMENDACIONES

Se recomienda a al Gerente de la cooperativa realizar una serie de actividades, con el propósito de dar mayor auge al negocio, lograr desaparecer ese cúmulo de debilidades y proyectarse con mayor eficiencia ante la competencia del sector en la ciudad de Santa Marta. Estas actividades son las siguientes:

- ❖ Realizar periódicamente estudios sobre el conocimiento que tengan los empleados acerca del Direccionamiento Estratégico y el compromiso para mejorar la institución.
- ❖ Establecer un reglamento interno de trabajo.
- ❖ Establecer programas de capacitación atendiendo las debilidades detectadas en cada uno de los colaboradores.
- ❖ Realizar reuniones evaluativas sobre el desempeño y logros obtenidos, en periodos mensuales. (Auditoria del talento humano).
- ❖ Brindar oportunidades a los colaboradores para que desarrollen sus aptitudes en el ejercicio de sus funciones.

- ❖ Sistematización general de la información y apertura de correos electrónicos, con el fin de agilizar el trámite de la información.
- ❖ Analizar la posibilidad de ampliar la publicidad del negocio.
- ❖ Solicitar sugerencias a los clientes, para detectar inconformidades y mejorar en la prestación del servicio.
- ❖ Tener una actitud de disposición al cambio que exige el entorno.
- ❖ Analizar la posibilidad de captar nuevos asociados para lo cual debe diseñar el plan correspondiente.
- ❖ Disponer que la elección del próximo gerente sea una persona con experiencia en el sector de transporte.
- ❖ Propiciar que todos los asociados sean propietarios de un número estipulado de vehículos afiliados para evitar discordias entre sí y todos tengan participación dentro de la cooperativa.
- ❖ Localizar una planta física adecuada y permanente.

- ❖ Incentivar a todos los asociados y trabajadores para que tengan sentido de pertenencia
- ❖ Tener presente la experiencia vivida con la realización de este trabajo para que en el futuro se tenga en cuenta y se busque asesoría o sean proactivos en la gestión administrativa.
- ❖ Poner en práctica la cultura de planeación, desarrollando el modelo de Planeación Estratégica Aplicada recomendado por los proponentes. (Figura 1) ya que si aplica con inteligencia, compromiso y convicción permitirá que la cooperativa construya y logre su futuro ideal.

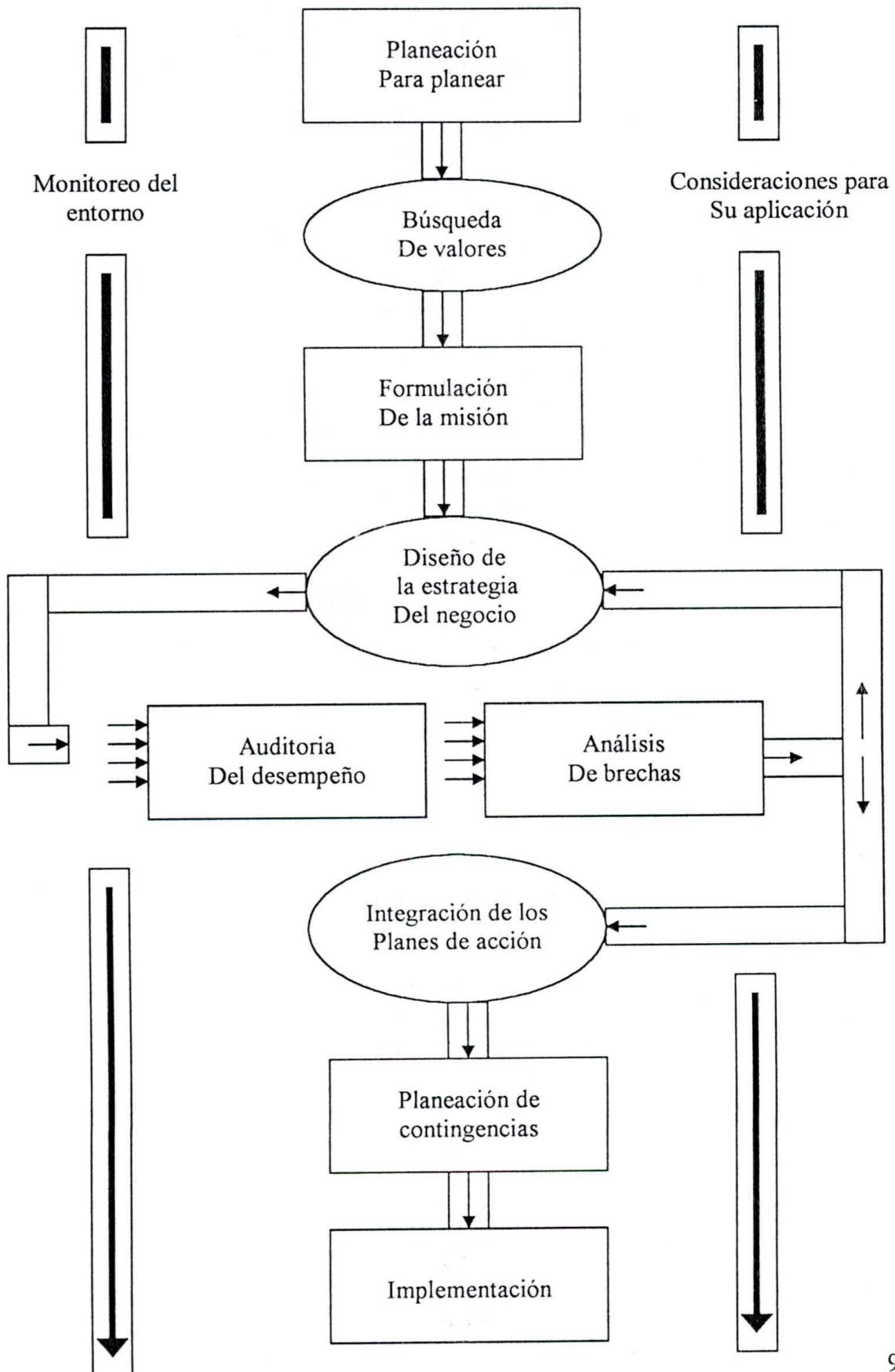
BIBLIOGRAFÍA

- ACUERDO 0003 DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
- LEGISLACIÓN COOPERATIVA Ley 79/88 – Ley 454/98
- MORA BARRERA, Juan Carlos. Régimen Cooperativo de Economía Solidaria y Trabajo Asociativo. Editorial LEYER, Bogotá, Abril de 2002. Págs. 7 – 15.
- MARIN ARANGO, Edwin. Empresas Cooperativas Solidarias y otras Formas Asociativas. Editorial Cooimpresos. Medellín, Abril de 2002. Págs. 57-79, 154.
- RESOLUCIÓN No. 000043 del 26 de Junio de 2002, mediante la cual se habilita a la cooperativa de transporte “SERCOOPT LTDA”, como empresa de servicio de transporte terrestre.
- ESTATUTOS DE SERCOOP LTDA
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Primera edición española. Editorial McGraw Hill 1988.
- FRED, David. Gerencia Estratégica. Editorial Leguis. Pág. 58-61.

- GOODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial McGraw Hill. Santa fe de Bogotá 1998. Págs. 45 – 267.
- GISPERT, Carlos. Enciclopedia Práctica de la Administración. Tomo II. Editorial Printer Latinoamericana Ltda. Santa fe de Bogotá 2003. Págs. 245-325.
- Páginas de Internet :
 - ❖ www.supersolidaria.gov.co
 - ❖ www.portaldocooperativismo.org.br
 - ❖ www.notimutual.com.ar/cooperativismo/
 - ❖ www.comfecoop.org.co/historia/page10.html

FIGURAS

Figura 1. Modelo Planeación Estratégica Aplicada



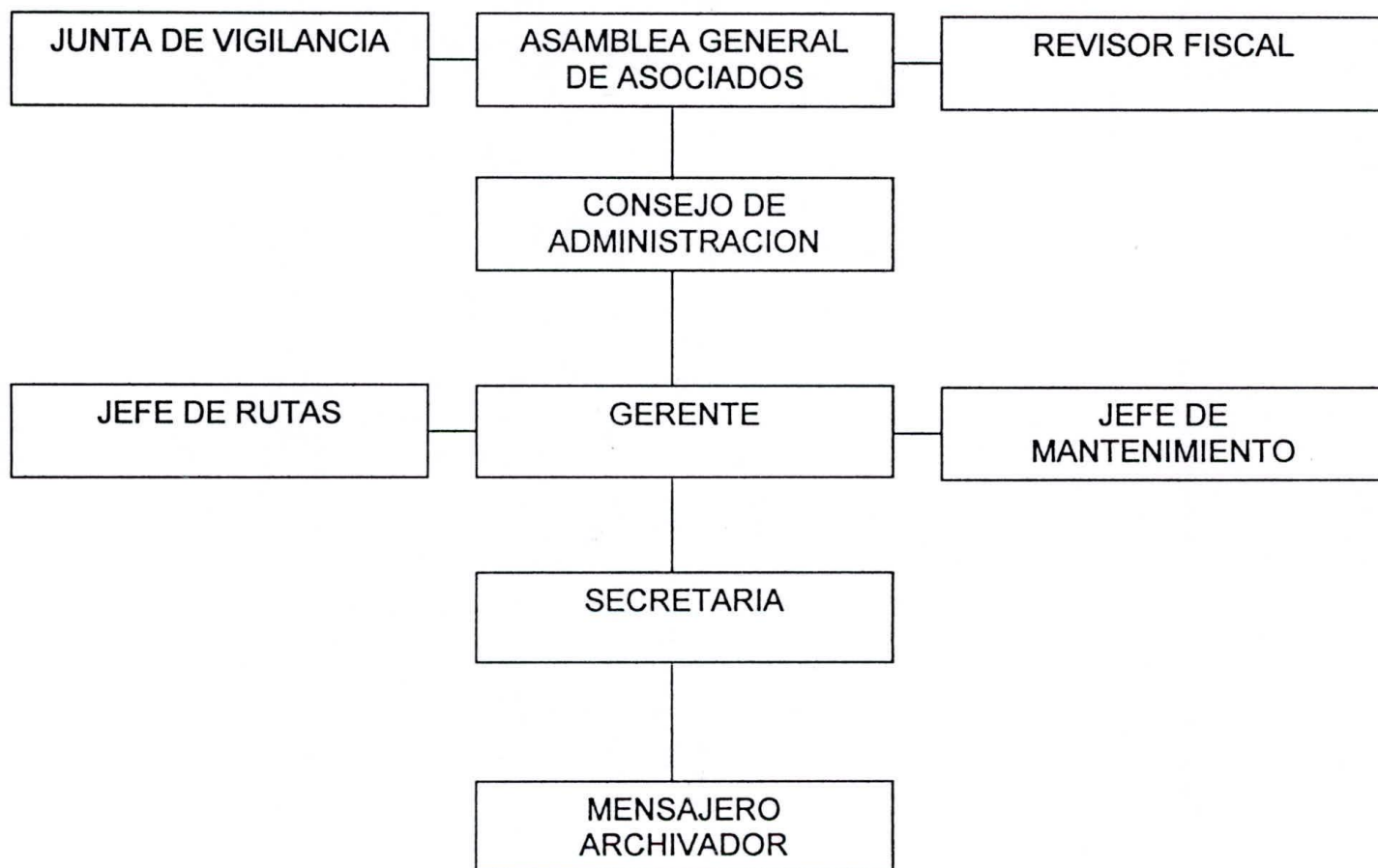


Fig- 2 Organigrama cooperativa

Fuente : Estatutos Sercoop Ltda..

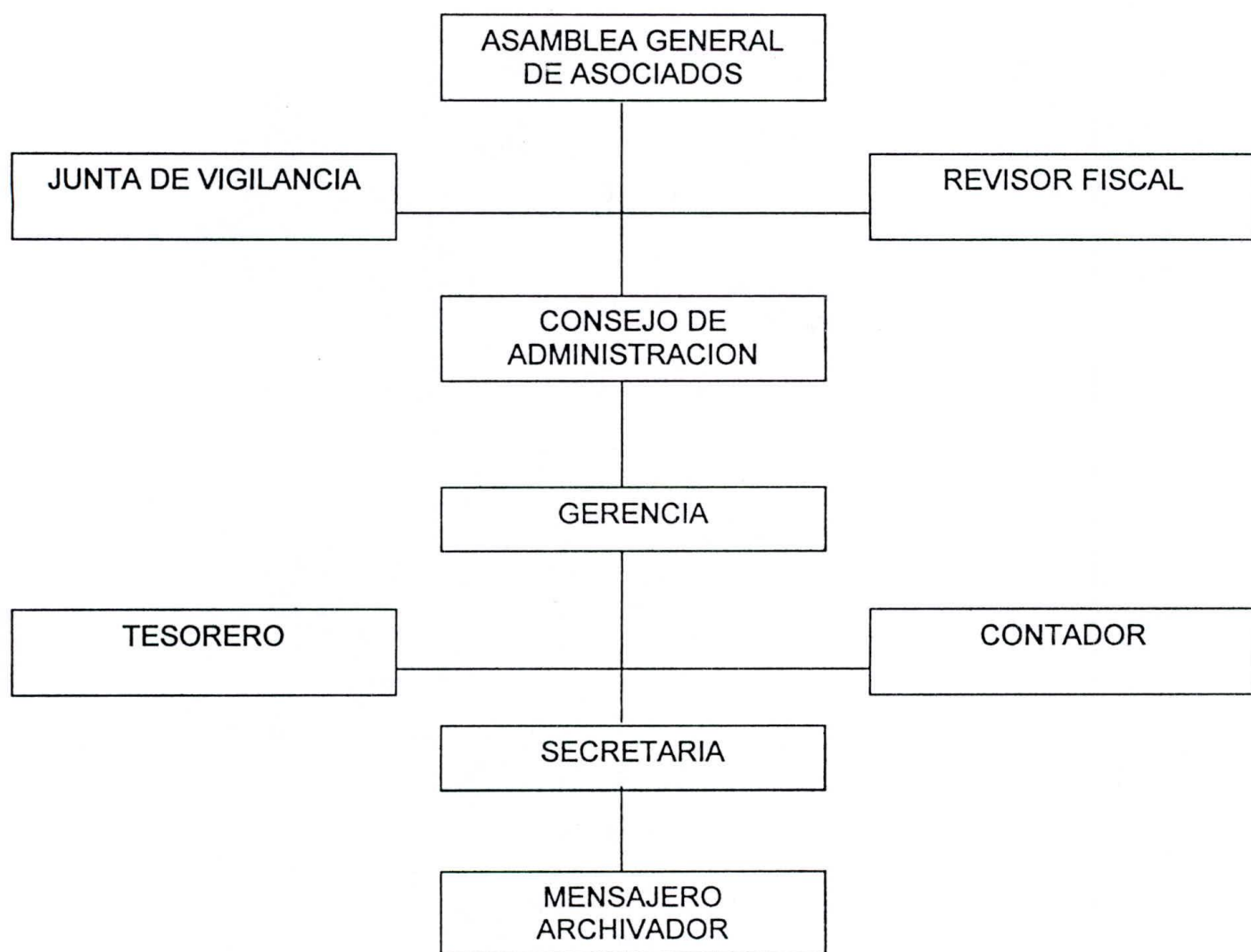


Fig. 3 Organigrama diseñado
Fuente : Los Autores

ANEXOS

SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMIA SOLIDARIA
OFICINA DE PLANEACION Y SISTEMAS
NUMERO DE ENTIDADES SOLIDARIAS POR DEPARTAMENTO Y TIPO DE ENTIDAD

DEPTO	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	MULTIACTIVAS O INTEGRALES CON SECCION DE AHORRO Y CREDITO	COOPERATIVAS ESPECIALIZADAS DIFERENTES A LAS DE AHORRO Y CREDITO	MULTIACTIVAS O INTEGRALES SIN SECCION DE AHORRO Y CREDITO	INSTITUCIONES AUXILIARES	ORGANISMOS DE SEGUNDO GRADO	ORGANISMOS DE TERCER GRADO	FONDOS DE EMPLEADOS	ASOCIACIONES MUTUALES	APORTES Y CREDITO	TRABAJO ASOCIADO	TOTAL DEPARTAMENTO
AMAZONAS	1	1		3				1				6
ANTIOQUIA	36	36	69	65	10	8	9	105	53	8	91	490
ARAUCA			1	3				1		5	4	14
ATLANTICO	8	6	8	40		2	7	47		13	13	144
BOGOTA	74	42	84	223	10	15	43	556	68	125	179	1.419
BOLIVAR	1	4	8	23		2	1	22		13	7	81
BOYACA	6	8	34	52		1	8	13	1	10	20	153
CALDAS	7	5	22	36	4	2	3	59	1	10	53	202
CAQUETA		1	1	2				1			1	6
CASANARE	1	4	5	6		1		1	1	1	10	30
CAUCA		1	4	15		1	4	21		3	35	84
CESAR	2	1	9	7		3	2	2		13	16	55
CHOCO				1						1	5	7
CORDOBA	1	1	7	6			1	2		2	3	23
CUNDINAMARCA	9	9	29	26			6	82	3	10	38	212
GUAJIRIA	1							1				2
GUAVIARE	1			1			1	1			1	5
HUILA	5	4	23	10	3	3	9	19		3	49	128
LA GUAJIRA	2		1	1		1		1		1	1	8
MAGDALENA	2		5	5			3	5	1	17	2	40
META	1	2	12	12		2	7	9	1	4	28	78
NARIÑO	2	3	17	19			1	24	1	10	26	103
NORTE DE SANTANDER	4	4	30	16		1	6	25	1	7	14	108
PUTUMAYO	2		10	4						2	3	21
QUINDIO	2	1	22	7		1	4	17	1	9	11	75
RISARALDA	2	4	19	13	1	2	4	32	5	9	16	107
SANTANDER	22	14	39	60	2	3	6	40		30	55	271
SUCRE	1		1	1			1	1				5
TOLIMA	5	10	27	31	1	5	2	28	1	11	46	167
VALLE	23	16	41	51	2	4	7	146	2	35	85	412
VICHADA				1								1
TOTAL TIPO	221	177	528	740	33	57	135	1.262	140	352	812	4.457

Fuente: Oficina de Planeación y Sistemas. Versión 26 de junio de 2003

**PRINCIPALES CUENTAS DEL BALANCE POR CLASIFICACION CIIU
DATOS A DICIEMBRE DE 2000 (CIFRAS EN PESOS)**

NOMBRE CLASIFICACION	No COOP	ACTIVO	CARTERA	PASIVO	PATRIMONIO	INGRESOS BRUTOS	RES DEL EJER	ASOCIADOS	EMPLEADOS
Ahorro y credito	1	711 207 740	640.314.452	11 864 077	699 343 663	92 910 637	.	28	10
Educacion	1	246 835 852	240 200	49 680 218	197 155 634	131 497 317	(2 212 055)	857	21
Intermediacion financiera	6	1 603 589 084	1 202 633 210	130 373 343	1 473 215 741	457 578 284	173 277 861	526	20
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	12	20 622 258 398	13 388 397 597	3 778 412 669	16 843 845 730	5 712 016 471	3 399 845 302	1 492	92
Servicios sociales y de salud	1	133 339 156	.	41 315 283	92 023 873	205 276 874	48 955 470	6	2
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	6	300 586 695	43 880 027	115.163.385	185 423 310	210.458 872	(2.256.244)	246	20
Total MAGDALENA	27	23.617.816.925	15.275.465.486	4.126.808.974	19.491.007.951	6.809.738.455	3.617.610.334	3.155	165

**PRINCIPALES CUENTAS DEL BALANCE POR TIPO DE ENTIDAD
DATOS A DICIEMBRE DE 2000 (CIFRAS EN PESOS)**

TIPO DE ENTIDAD	No COOP	ACTIVO	CARTERA	PASIVO	PATRIMONIO	INGRESOS BRUTOS	RES DEL EJER	ASOCIADOS	EMPLEADOS
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	1	711 207 740	640 314 452	11 864 077	699 343 663	92 910 637	.	28	10
ESPECIALIZADAS SIN SECCION DE A Y C	7	2 280 537 885	970.607.746	459 883 067	1 820.654.818	575.777.555	41 427.826	729	24
MULTIACTIVAS E INTEGRALES SIN SECCION DE A Y C	5	901.442.749	398 839 809	206.585.308	694 857 441	934 685 856	61 011.536	1 281	37
FONDOS DE EMPLEADOS	3	210.291 712	73 592.841	63 095 525	147 196 187	107 023 042	6 246 391	209	65
ASOCIACIONES MUTUALES	1	12 444 394	.	2 528 231	9 916 163	21 104 770	(926.811)	16	1
APORTES Y CREDITO	9	19 368 553 289	13 192 110 638	3 341 537 483	16 027 015 806	4 872 959 721	3 460 895 922	886	26
COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO	1	133 339 156	.	41 315 283	92 023 873	205 276 874	48 955 470	6	2
Total MAGDALENA	27	23.617.816.925	15.275.465.486	4.126.808.974	19.491.007.951	6.809.738.455	3.617.610.334	3.155	165

ANEXO C

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROYECTO DE GRADO : REESTRUCION ADMINISTRATIVA DE LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTE "SERCOOP LTDA"**

FORMULARIO PARA OBTENER LA INFORMACION GENERAL DEL ENTE

1. Nombre o Razón Social

2. Dirección y Teléfono

3. Tipo de Empresa

4. Actividades

5. Está constituida legalmente, registrada en la Cámara de Comercio

6. Quién es su representante legal

7. Cuántos años de existencia

8. Cómo está organizada

9. Tienen definido un Direccionamiento Estratégico

10. Está organizada contablemente

11. Cuenta con fuentes de financiación

12. Elaboran presupuestos

13. Existen políticas de compras y ventas

14. Elaboran estados financieros

15. Existe en la actualidad algún tipo de obligación financiera

16. Cómo está integrada la planta de personal

17. Existen programas de capacitación del personal

18. Existen Manuales de Funciones, tienen seguridad social y qué tipos de contratos manejan

19. Tienen políticas de contratación

20. Se dispone de controles internos para las operaciones

21. Cuál es el portafolio de productos

22. Cuáles son los productos que generan mayores ingresos

23. Analizan a la competencia

24. Manejan pautas publicitarias

25. A qué tipo de régimen pertenece la empresa

26. Realizan declaraciones fiscales y son oportunos los pagos

27. Qué documentos utilizan en la empresa

ANEXO D

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROYECTO DE GRADO : REESTRUCION ADMINISTRATIVA DE LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTE "SERCOOP LTDA"**

***FORMULARIO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS
Y ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA "SERCOOP LTDA"***

1. Sabe usted cual es la misión y visión de la cooperativa?

SI _____ NO _____

2. Conoce el organigrama ?

SI _____ NO _____

3. Sabe a cerca de los principios y valores de la institución?

SI _____ NO _____

4. Conoce políticas o estrategias que se estén desarrollando actualmente?

SI _____ NO _____

5. Consideras que la relación empleado-patrón es la adecuada?

SI _____ NO _____

6. Cree usted que dentro de la empresa se deben realizar algunos cambios?

SI _____ NO _____

7. Estas dispuesto a colaborar en esos cambios?

SI _____ NO _____

8. Consideras que cuentas con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

SI _____ NO _____

9. La empresa les ofrece capacitación laboral?

SI _____ NO _____

10. Procuras innovar o ser creativo en el desarrollo de tus actividades?

SI _____ NO _____

11. Se encuentra usted motivado en la empresa?

SI _____ NO _____

12. Conoce usted con claridad sus funciones, responsabilidades y procedimientos para ejecutar sus tareas?

SI _____ NO _____

13. Su trabajo se torna monótono?

SI _____ NO _____

14. Se encuentra afiliado a un sistema de Seguridad Social?

SI _____ NO _____

15. Al ingresar a la cooperativa se le dio algún tipo de entrenamiento sobre el cargo?

SI _____ NO _____

SERVICIOS COOPERATIVOS DE TRANSPORTE LIMITADA "SERCOOP LTDA."

ACTA DE ASAMBLEA DE CONSTITUCIÓN

Previamente convocados por el comité organizador de la empresa de economía solidaria Servicios Cooperativos de Transporte Limitada "Sercoop Ltda.", quienes firmamos esta acta en calidad de asociados fundadores, domiciliados todos en la ciudad de Santa Marta D. T. C. H., departamento del Magdalena, mayores de 14 años, actuando en nuestro propio nombre, e instalados en asamblea, adelantamos el proceso de constitución de una empresa cooperativa formal, con el siguiente orden del día:

- 1.- Constatación de quórum.
- 2.- Objeto de la reunión.
- 3.- Designación de la mesa directiva.
- 4.- Lectura, explicación y aprobación de los estatutos.
- 5.- Elección del consejo de administración.
- 6.- Elección de junta de vigilancia.
- 7.- Elección de comités.
- 8.- Designación de revisor fiscal y suplente.
- 9.- Designación de dignatarios del Consejo de Administración
- 10.- Designación del representante legal
- 11.- Propositiones y varios.
- 12.- Aprobación de la presente acta.
- 13.- Clausura.

DESARROLLO

1.- CONSTATACIÓN DEL QUÓRUM.

El catedrático del SENA, Edimer Latorre Iglesias, asesor del proyecto, llamó lista siendo las 6:30 p. m. del día 22 de abril del 2002, contestando 21 personas de las 21 convocadas, estableciéndose el quórum legal para sesionar.

2.- OBJETO DE LA REUNIÓN.

Seguidamente explicó el objeto de la reunión, destacando las bondades de la economía solidaria para el mejoramiento económico y social de los asociados y sus familias, y cumplir con el mandato legal de constitución de una empresa cooperativa.

3.- DESIGNACIÓN DE LA MESA DIRECTIVA DE LA ASAMBLEA.

Continuando con el orden del día se procedió a la designación de dignatarios de la asamblea de constitución, recayendo esta elección en los señores **Giovanni Cianci Ramos**, con C. C. N° 12'539.907 de Santa Marta como presidente; **Baudelino Polo Granados**, con C. C. N° 19'611.614 de Aracataca (Mag.), en calidad de vicepresidente, y como secretario a **Níger Guerrero Pavajeau** con C. C. N° 12'559. de Santa Marta. Los miembros de la mesa directiva fueron elegidos por unanimidad y expresaron públicamente la aceptación de sus cargos y se posesionaron de inmediato.

4.- LECTURA, EXPLICACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS ESTATUTOS.

Después de considerar el acuerdo cooperativo decidimos declarar constituida la empresa asociativa que se denominará **SERVICIOS COOPERATIVOS DE TRANSPORTE LIMITADA "SERCOOP LTDA."**, la cual se registrá de acuerdo a las normas legales establecidas. Igualmente aprobar los estatutos que han de regular la sociedad cooperativa, los cuales fueron explicados, debatidos y aprobados capítulo por capítulo y artículo por artículo, adjuntos a la presente acta.

5.-ELECCIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

Como resultado de la elección llevada a cabo, mediante plancha única, el consejo de administración quedó integrado por elección unánime así:

CONSEJO DE ADMINISTRACION

PRINCIPALES	SUPLENTE
JAIRO DE JESÚS EBRATT EBRATT C. C. N° 12'532.154 Santa Marta	KETTY DEL C. GUTIERREZ ARIAS C. C. N° 36'544.683 Santa Marta
BAUDELINO DE J. POLO GRANADOS C. C. N° 19'611.614 Aracataca (Mag.)	JAIRO ALFONSO SERPA ROMERO C. C. N° 12'540.541 Santa Marta
ELVER A. ROMERO MARTINEZ C. C. N° 19'496.103 Bogotá	ADOLFO LEON ALBAN PALOMINO C. C. N° 16'704.704 Cali
LUIS GUILLERMO COQUIES DURAN C. C. N° 12'539.949 Santa Marta	GEMA BITAR BELTRÁN C. C. N° 41'786.371 Bogotá
OSCAR DARIO VIVES ROVIRA C. C. N° 85'452.308 Santa Marta	VALENTIN ORTEGA CERA C. C. N° 85'460.319 Santa Marta

Los miembros del Consejo de Administración elegidos expresaron públicamente su aceptación al cargo y tomaron posesión en forma inmediata del mismo.

6.- ELECCIÓN DE JUNTA DE VIGILANCIA.

Realizada la elección por el sistema de plancha única, la Junta de Vigilancia quedó conformada de la siguiente manera:

JUNTA DE VIGILANCIA	
PRINCIPALES	SUPLENTE
PEDRO F. VALENCIA SOLANO C. C. N° 12'544.502 Santa Marta	ROBERTO J. NÚÑEZ JUVINAO C. C. N° 12'562.767 Santa Marta
NÍGER GUERRERO PAVAJEAU C. C. 12.559.426 de Santa Marta	MARIA V. CASTILLO CAMPIS C. C. 36.236.199 de Santa Marta

Los elegidos manifestaron públicamente su aceptación al cargo y se posesionaron inmediatamente.

7.- ELECCIÓN DE COMITES.

Se acordó apoyar a las instancias administrativas con los siguientes comités:

- a.- Comité de Educación
- b.- Comité de Solidaridad
- c.- Comité de Apelaciones

Cada comité estará integrado por Dos (2) asociados principales y Dos (2) suplentes. Anunciada la nominación, los comités quedaron elegidos unánimemente así:

COMITÉ DE EDUCACION	
PRINCIPALES	SUPLENTE
KETTY GUTIERREZ ARIAS C. C. N° 36'594.683 Santa Marta	GEMA BITAR BELTRÁN C. C. N° 41'786.371 Bogotá
JAIRO ALFONSO SERPA ROMERO C. C. N° 12'540.541 Santa Marta	HUGO DIAZ GRANADOS C. C. N° 84'458.149 Santa Marta

COMITÉ DE SOLIDARIDAD

PRINCIPALES	SUPLENTE
VALENTIN M. ORTEGA CERA C. C. N° 85'460.319	LUZMILA FERNÁNDEZ MOZO C. C. N° 36'591.749 Copey (Cesar)
JOSE A. GARCES QUINTERO C. C. N° 4'979.373 Santa Marta	ADOLFO ALBAN PALOMINO C. C. N° 16'704.704 Cali

COMITÉ DE APELACIONES

PRINCIPALES	SUPLENTE
CARLOS EMILIO VALDES TORRES C. C. N° 94.371.526 de Cali	GUSTAVO JIMÉNEZ COTES C. C. N° 12.556.027 de Santa Marta
JOSE ALFREDO GARCES QUINTERO C. C. N° 4'979.373 Santa Marta	LUZMILA FERNÁNDEZ MOZO C. C. N° 36'591 749 Santa Marta

8.- DESIGNACIÓN DEL REVISOR FISCAL.

Como revisor fiscal principal fue elegida por unanimidad REBECA DEL CARMEN ALVIS DIAZ identificada con la C. C. N° 36'667.708 de Santa Marta, y tarjeta profesional N° 75165-T, y como revisor fiscal suplente a WILSON GABRIEL RIVERA ROJAS portador de la C. C. N° 85'465.318 de Santa Marta y tarjeta profesional N° 32345-T, ambos contadores públicos juramentados, quienes no son asociados de Sercoop Ltda. Su salario será asignado por el Consejo de Administración en la próxima reunión ordinaria.

Los profesionales anteriormente elegidos manifestaron públicamente la aceptación, siendo juramentados por el señor EDIMER LATORRE y posesionados inmediatamente en sus cargos.

9.- REUNION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN PARA ELEGIR EL REPRESENTANTE LEGAL DE SERCOOP LTDA.

Luego de posesionado el Consejo de Administración, la Asamblea los autorizó para que deliberaran en torno a los nombres propuestos para representante legal de la cooperativa. Luego de revisar las hojas de vida de los oponentes para el cargo, con CINCO (5) votos a favor fue elegido como representante legal (Gerente de la Cooperativa) al asociado

GIOVANNI CIANCI RAMOS, identificado con la C. C. N° 12'539.907 de Santa Marta, quien aceptó complacido y fue juramentado por el asesor del SENA EDIMER LATORRE IGLESIAS.

10.- PROPOSICIONES Y VARIOS.

Los asociados fundadores determinaron fijar una cuota de CIENTO MIL PESOS (\$ 100.000) y acordaron el 15% del salario mensual legal vigente como cuota del aporte mensual al capital.

11.- APROBACIÓN DE LA PRESENTE ACTA.

El presidente de la asamblea declaró un receso de 30 minutos para la elaboración del acta, pasado este tiempo el secretario dio lectura, siendo ratificada y aprobada por todos los asistentes en forma unánime.

Los fundadores de esta empresa de economía solidaria acordamos conferir poder al gerente para que tramite la inscripción ante la Cámara de Comercio y la Superintendencia de Economía Solidaria.

En consecuencia se firma la presente acta en la ciudad de Santa Marta T: T. C. H., departamento del Magdalena, República de Colombia, el día 22 de abril de 2002, por quienes en ella intervinieron.

GIOVANNI CIANCI RAMOS
C. C. N° 12'539.907 Santa Marta
PRESIDENTE

BAUDELINO POLO GRANADOS
C. C. N° 19'611.614 Aracataca (Mag.)
VICEPRESIDENTE

NÍGER GUERRERO PAVAJEAU
C. C. N° 12'559.426 Santa Marta
SECRETARIO

Se anexa relación de asociados con anotación de sus nombres, dirección, teléfono y firmas.

SERVICIOS COOPERATIVOS DE TRANSPORTE.SERCOOP LTDA.

CERTIFICADO DE ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO PAGINA No. 3
 Fecha : 20031015 Hora : 08:35:25 Operacion: 01C011015008

ALBAN PALOMINO ADOLFO LEON C.C. 00016704704
 LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00003394
 FECHA DE INSCRIPCION : 2003/10/10

MIEMBRO PRINCIPAL CONSEJO DE ADMINISTRACION C.C. 00012539949
 COQUIES DURAN LUIS GUILLERMO
 LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00003394
 FECHA DE INSCRIPCION : 2003/10/10

MIEMBRO SUPLENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION C.C. 00094371526
 VALDES CARLOS
 LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00003394
 FECHA DE INSCRIPCION : 2003/10/10

MIEMBRO SUPLENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION C.C. 00085460319
 ORTEGA CERA VALENTIN MANUEL
 LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00003394
 FECHA DE INSCRIPCION : 2003/10/10

MIEMBRO SUPLENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION C.C. 00073118288
 CONRADO MORENO JUAN DE LA ROSA
 LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00003394
 FECHA DE INSCRIPCION : 2003/10/10

MIEMBRO SUPLENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION C.C. 00036591749
 FERNANDEZ MOZO LUZ MILA
 LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00003394
 FECHA DE INSCRIPCION : 2003/10/10

MIEMBRO SUPLENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION C.C. 00084458149
 DIAZGRANADOS HUGO DE JESUS
 LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00003394
 FECHA DE INSCRIPCION : 2003/10/10

CERTIFICA :

REPRESENTACION LEGAL
 PRINCIPAL(ES): JIMENEZ HERNANDEZ MANUEL
 C.C. 00012548653
 GERENTE
 LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00003395
 FECHA DE INSCRIPCION : 2003/10/10

CERTIFICA :

ADMINISTRACION: EL GERENTE ES EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA COOPERATIVA Y EL EJECUTOR DE LAS DECISIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION LA GERENCIA TENDRA LAS SIGUIENTES FUNCIONES: 1. GERENCIAR EL PLAN OPERATIVO ELABORADO Y APROBADO POR EL CONSEJO DENTRO DE LA POLITICAS ESTABLECIDAS EN EL DISEÑO ESTRATEGICO. 2. NOMBRAR EMPLEADOS DE ACUERDOS CON LA PLANTA DE PERSONAL FIJADA POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION. 3. FORMULAR Y GESTIONAR ANTE EL CONSEJO, CAMBIO EN LA ESTRUCTURA

CAMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA

SEDE PRINCIPAL

Fecha : 20031015

Hora Certificado : 08:35:25

Operacion: 01C011015008

PAGINA No. 1

 CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL DE LA ENTIDAD
 SIN ANIMO DE LUCRO: SERVICIOS COOPERATIVOS DE TRANSPORTE.SERCOOP
 LTDA.. NUMERO: S0501631 N.I.T : 0819005014 - 7
 EL SUSCRITO SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA ,
 EN EJERCICIO DE LA FACULTAD CONFERIDA POR LOS ARTICULOS 43 Y 144
 DEL DECRETO NUMERO 2150 DE 1995.

CERTIFICA :

SIGLA : SERCOOP LTDA

DOMICILIO: SANTA MARTA

DIRECCION: AVENIDA LIBERTADOR #22 - 78

TELEFONO: 4217626 FAX: NO REPORTO

CERTIFICA :

QUE POR ACTA DEL 22 DE ABRIL DE 2002 , OTORGADO(A) EN Acta de
 Constitucion. , INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 02 DE MAYO
 DE 2002 BAJO EL NUMERO: 00002492 DEL LIBRO I DE LAS PERSONAS
 JURIDICAS SIN ANIMO DE LUCRO, FUE CONSTITUIDA LA ENTIDAD
 DENOMINADA: SERVICIOS COOPERATIVOS DE TRANSPORTE.SERCOOP-LTDA.

CERTIFICA :

ENTIDAD QUE EJERCE LA FUNCION DE INSPECCION, VIGILANCIA Y
 CONTROL: SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMIA SOLIDARIA

CERTIFICA :

VIGENCIA: QUE LA PERSONA JURIDICA NO SE HALLA DISUELTA. DURACION
 HASTA EL 09 DE ABRIL DEL 2022 .

CERTIFICA :

DEL OBJETO: PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS SOCIALES LA
 COOPERATIVA PODRA SUSCRIBIR Y EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y /O
 CONTRATOS AUTORIZADOS POR LA LEY Y EN ESPECIAL LOS SIGUIENTES: 1.
 DESARROLLAR LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE EN TODAS SUS MODALIDADES
 Y CRITERIOS EN LAS RUTAS ASIGNADAS POR EL MINISTERIO DE
 TRANSPORTE (MINTRA) O POR EL INSTITUTO DISTRITAL DE TRANSPORTE Y
 TRANSITO (INDISTRAN) A LA COOPERATIVA COMO PERSONA JURIDICA. 2.
 CONTRATAR CON LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS PUBLICOS LA
 SATISFACCION DE SUS NECESIDADES DE TRANSPORTE DESTINADO A LABORES
 ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS INHERENTES AL DESARROLLO DE SU
 OBJETO SOCIAL. 3. SOMETER LOS VEHICULOS A LOS DESPACHOS, TURNOS,
 FLETES Y DEMAS SERVICIOS REGLAMENTARIOS. 4. VELAR POR EL
 Estricto cumplimiento de los despachos, turnos, fletes y horarios
 QUE SEÑALE EL CONSEJO DE ADMINISTRACION DE LA COOPERATIVA Y LOS
 ORGANISMOS ENCARGADOS DE REGULAR EL TRANSPORTE. 5. CUMPLIR
 FIELMENTE LA REGLAMENTACION DE TRANSITO Y TRANSPORTE Y DEMAS
 DISPOSICIONES RELACIONADAS CON LA MATERIA. 6. VELAR POR EL BUEN
 ESTADO Y MANTENIMIENTO DE LOS VEHICULOS. 7. SUMINISTRAR A LOS
 ASOCIADOS PARA SUS VEHICULOS ACEITE PARA MOTORES, LUBRICANTES,
 ADITIVOS, COMBUSTIBLES, LLANTAS, NEUMATICOS, AUTOPARTES Y EN
 GENERAL TODO LO NECESARIO PARA EL ADECUADO MANTENIMIENTO Y
 EXCELENTE FUNCIONAMIENTO DEL PARQUE AUTOMOTOR BAJO SU
 ADMINISTRACION; LOS VALORES POR COSTO DE ESOS SERVICIOS SERAN
 REGLAMENTADOS POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION. 8. ORGANIZAR Y

SERVICIOS COOPERATIVOS DE TRANSPORTE.SERCOOP LTDA.

CERTIFICADO DE ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO PAGINA No. 5
Fecha : 20031015 Hora : 08:35:25 Operacion: 01C011015008

EL REGISTRO ANTE LAS CAMARAS DE COMERCIO NO CONSTITUYE
APROBACION DE ESTATUTOS. (ART. 636 CODIGO CIVIL).

LA PERSONA JURIDICA DE QUE TRATA ESTE CERTIFICADO SE ENCUENTRA
SUJETA A LA INSPECCION, VIGILANCIA Y CONTROL DE LAS AUTORIDADES
QUE EJERCEN ESTA FUNCION, POR LO TANTO DEBERA PRESENTAR ANTE LA
AUTORIDAD CORRESPONDIENTE, EL CERTIFICADO DE REGISTRO RESPECTIVO,
EXPEDIDO POR LA CAMARA DE COMERCIO, DENTRO DE LOS 10 DIAS HABILES
SIGUIENTES A LA FECHA DE INSCRIPCION, MAS EL TERMINO DE LA
DISTANCIA CUANDO EL DOMICILIO DE LA PERSONA JURIDICA SIN ANIMO DE
LUCRO QUE SE REGISTRA ES DIFERENTE AL DE LA CAMARA DE COMERCIO
QUE LE CORRESPONDE. EN EL CASO DE REFORMAS ESTATUTARIAS ADEMAS SE
ALLEGARA COPIA DE LOS ESTATUTOS.

TODA AUTORIZACION, PERMISO, LICENCIA O RECONOCIMIENTO DE CARACTER
OFICIAL, SE TRAMITARA CON POSTERIORIDAD A LA INSCRIPCION DE LAS
PERSONAS JURIDICAS SIN ANIMO DE LUCRO EN LA RESPECTIVA CAMARA DE
COMERCIO.

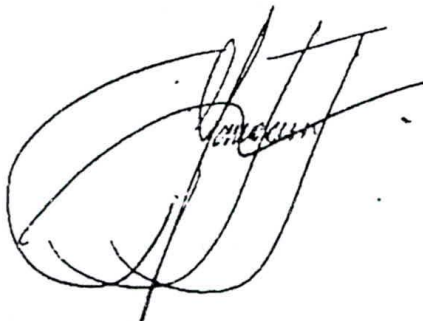
!!! NOTIFICACION !!!

LOS DOCUMENTOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME
CINCO DIAS HABILES DESPUES DE SU INSCRIPCION EN EL LIBRO RES-
PECTIVO, SIEMPRE Y CUANDO NO SE PRESENTE NINGUN RECURSO
POR LA VIA GUBERNATIVA.

VALOR DEL CERTIFICADO : \$ 2300.00

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION
IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO,
MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE de 1996, LA FIRMA MECANICA
QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS
EFECTOS LEGALES.

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,



Que en mérito de lo expuesto este Despacho,

RESUELVE



ARTICULO PRIMERO: Habilitar a la empresa Servicios Cooperativos de Transporte Ltda. SERCOOP LTDA, para prestar el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial de conformidad con las siguientes especificaciones:

Nombre o Razón Social	: Servicios Cooperativos de Transporte Ltda. SERCOOP LTDA
Domicilio Principal	: Santa Marta (Magdalena) calle 12 no. 18 - 21
Teléfono	: 4205400
Registro Cámara de Comercio	: Nro. 2492 del 2 de Mayo del 2002
Patrimonio	: Diez Millones de Pesos (10.000.000.00) según el Balance Inicial a Abril 21 de 2002
Representante Legal	: Giovanni Cianci Ramos CC Nro. 12.539.907
Radio de Acción	: Nacional
Modalidad	: Especial
Clase de Vehículos	: Los Homologados por el Ministerio de Transporte

ARTICULO SEGUNDO: Sin perjuicio de las Disposiciones legales contenidas en el régimen sancionatorio, esta Habilitación será indefinida mientras subsisten las condiciones exigidas y acreditadas para su funcionamiento y solo autoriza a la empresa para prestar el Servicio en la modalidad descrita en el artículo anterior.

ARTICULO TERCERO: Por tratarse de una entidad nueva, la empresa Servicios Cooperativos de Transporte Ltda. SERCOOP LTDA, deberá acreditar los requisitos establecidos en los numerales 5, 6 y 14 del artículo 13 del Decreto Nacional 174 del 2001, dentro del término de seis (6) meses, contados a partir de la notificación del presente acto administrativo

ARTICULO CUARTO: La fijación de la Capacidad Transportadora estará regida por lo estipulado en el artículo 34 del Decreto 174 del 2001

ARTICULO QUINTO: Las autoridades de Transporte y Tránsito serán las encargadas de velar por el cumplimiento de la presente Resolución

ARTICULO SEXTO: Contra la presente Resolución proceden los recursos de Reposición y de Apelación, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a su notificación, ante el Director Territorial Magdalena y el Director General de Transporte y Tránsito Automotor, del Ministerio de

REPUBLICA DE COLOMBIA

MINISTERIO DE TRANSPORTE

DIRECCIÓN TERRITORIAL MAGDALENA

RESOLUCIÓN No. 000043

(26 JUN. 2002)

"Por la cual sé Habilita a la empresa Servicios Cooperativos de Transporte Ltda. SERCOOP LTDA como empresa de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial

EL DIRECTOR TERRITORIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE
EN EL DEPARTAMENTO DEL MAGDALENA

En ejercicio de sus facultades legales y en especial las contempladas en el numeral 8,
artículo 2º del Decreto 540 de Marzo 28 del 2000

CONSIDERANDO:

Que mediante radicado No. 757 de MAYO 21 DE 2002, el Representante Legal de la empresa Servicios Cooperativos de Transporte Ltda. SERCOOP LTDA presentó la documentación para obtener la habilitación como Empresa de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, solicitud conformada por 96 folios.

Que el Director De la Territorial Magdalena del Ministerio de Transporte asignó al profesional Arnulfo Rafael Linero Marulanda, el estudio de la documentación presentada por la empresa Servicios Cooperativos de Transporte Ltda. SERCOOP LTDA, y elaborara el respectivo proyecto de Resolución para negar u otorgar la respectiva Habilitación según fuere el caso

Que el día 17 de Junio de 2002 el Funcionario encargado de estudiar la documentación entregó el resultado de dicho estudio en el cual hace parte integral de la presente Resolución y en el que se concluye que la empresa Servicios Cooperativos de Transporte Ltda. SERCOOP LTDA de acuerdo a los documentos acompañados a la solicitud aquí referida, ha acreditado los requisitos exigidos en el artículo 13 del Decreto 174 del 2001, que demuestran capacidad técnica, operativa, financiera y de seguridad que ameritan su Habilitación para la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial